

Bachelorarbeit
im Bachelorstudiengang
Game-Produktion und Management
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**Die Grenzen einer Erfolgsformel: Eine Fallstudie zu den Management- und
Designentscheidungen bei Telltale Games**

Erstkorrektor: Prof. Michael Hebel
Zweitkorrektorin: Prof. Dr. Antje Wild

Verfasser: Andrej Kauz (Matrikel-Nr.: 289285)

Thema erhalten: 29.10.2024
Arbeit abgegeben: 28.02.2025

Abstract

Telltale Games prägte Narration in Videospielen maßgeblich durch ihr episodisches Veröffentlichungsmodell und interaktives Storytelling, womit das Unternehmen große Erfolge erzielte und entscheidend zur Rückkehr des Adventure-Genres beitrug, indem es dieses einer neuen Generation von Spielern näherbrachte. Trotz großer Erfolge entwickelte sich das Studio jedoch innerhalb weniger Jahre vom Vorreiter hin zur Insolvenz. Diese Bachelorarbeit untersucht die Ursachen dieses Niedergangs und analysiert, welche Umstände sowie Management- und Designentscheidungen dazu führten. Auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse von 72 relevanten Quellen, darunter journalistische Artikel, Interviews und Post-Mortems, sowie einer theoriegeleiteten Game Design Analyse wurden zentrale Herausforderungen des Unternehmens herausgearbeitet. Diese wurden mit quantitativen Daten zu Mitarbeiter-, Verkaufs- und Spielerzahlen sowie Bruttoumsatz, Besitzeranzahl und Bewertungen untermauert. Insbesondere der kurzfristige Umgang mit dem Erfolg von *The Walking Dead* erwies sich als entscheidend. Die vom Management forcierte aggressive Expansion, um den Erfolg zu rekreieren, ohne strukturelle Anpassungen zeitlich zu gewähren, führte zu einem toxischen Arbeitsumfeld, das sich durch eine starre kreative Ausrichtung, hohen Produktionsdruck und Crunch auszeichnete. Daraus resultierten ein massiver Talentverlust und eine stagnierende Produktinnovation. Grundlegende spielmechanische Elemente blieben nahezu unverändert, was langfristig durch stärkere Konkurrenz zu einem Verlust der Einzigartigkeit und sinkendem Interesse an den Spielen führte. In Kombination mit steigenden Produktionskosten, geringer technologischer Weiterentwicklung und der Abhängigkeit von Investoren mündete dies in einer wirtschaftlichen Krise, die schließlich durch den unerwarteten Rückzug der Investoren in der Schließung des Unternehmens endete. Zukünftige Forschungen könnten durch eine qualitative Analyse von externen Spielermeinungen ergänzt werden, um die Wahrnehmung der Telltale-Formel besser zu verstehen. Zudem wäre ein Vergleich mit dem neu gegründeten Telltale Games oder anderen gescheiterten Entwicklerstudios, die ebenfalls eine Erfolgsformel nutzten, sinnvoll, um übertragbare Muster im Management und Game Design zu identifizieren, sodass die Chancen und Risikofaktoren einer Erfolgsformel in der Entwicklung von Videospielen ersichtlich werden. Die gewonnenen Erkenntnisse legen damit eine fundierte Grundlage für diese weiterführenden Forschungen.

Telltale Games significantly shaped narrative design in video games through its episodic release model and interactive storytelling, achieving major success and contributing decisively to the resurgence of the adventure genre by introducing it to a new generation of players. Despite these achievements, however, the studio evolved from an industry leader to bankruptcy within just a few years. This bachelor's thesis examines the causes of this decline and analyses the circumstances as well as the management and design decisions

that contributed to it. Based on a qualitative content analysis of 72 relevant sources, including journalistic articles, interviews, and post-mortems, as well as a theory-driven game design analysis, the study identifies key challenges faced by the company. These findings are further substantiated by quantitative data on employee numbers, sales figures, player counts, gross revenue, ownership numbers, and user ratings. The short-sighted handling of The Walking Dead's success proved to be a decisive factor. The management-driven aggressive expansion aimed at replicating this success without allowing sufficient time for structural adjustments. This led to a toxic work environment characterized by rigid creative direction, high production pressure, and crunch. Thus, resulting in massive talent attrition and stagnating product innovation, as core gameplay mechanics largely remained. In the long run, increasing competition led to a loss of uniqueness and declining player interest in Telltale's games. Combined with rising production costs, limited technological advancements, and investor dependency, these factors culminated in an economic crisis that ultimately ended with the company's closure following the unexpected withdrawal of key investors. Future research could benefit from a qualitative analysis of external player opinions to better understand the perception of the Telltale formula. Furthermore, a comparison with the newly established Telltale Games or other failed development studios that also relied on a success formula could be valuable in identifying transferable patterns in management and game design, making the opportunities and risks of a success formula in video game development more apparent. The insights gained therefore provide a solid foundation for this further research.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	ii
Abkürzungsverzeichnis	vi
Abbildungsverzeichnis	vii
Tabellenverzeichnis	viii
1. Einleitung	1
1.1 Forschungshintergrund	1
1.2 Forschungsziel und Forschungsfrage	3
1.3 Forschungsmethode	3
1.3.1 Literaturrecherche	3
1.3.2 Fallstudienanalyse	4
1.3.3 Einschränkung	5
1.4 Aufbau der Arbeit	5
2. Theoretischer Hintergrund	6
2.1 Historischer Überblick über Telltale Games	6
2.2 Management in der Games-Branche	8
2.2.1 Produktphilosophie und -strategie.....	10
2.2.2 Projektmanagement.....	12
2.2.3 Ressourcenmanagement.....	13
2.2.4 Risikomanagement	17
2.3 Relevante Theorien im Game Design	18
2.3.1 MDA-Framework.....	19
2.3.2 Narrative Strukturen und Storytelling	25
2.3.3 Spielerbindung und Motivation.....	36
3. Methodik	40
4. Auswertung der Analyse	46
4.1 Management.....	46
4.1.1 Zusammenfassung der Kategorien	46
4.1.2 Strukturierung der Ergebnisse	60
4.2 Game Design.....	64
4.2.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Spiele	64
4.2.1 Auswirkungen der stagnierenden Produktinnovation	71
5. Ergebnisse und Fazit	76
5.1 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse.....	76
5.2 Ausblick	77
Quellenverzeichnis	78

Anhang I – Qualitative Inhaltsanalyse.....	93
Kodierung A - Analyse	93
Kodierung B – Quantitative Auswertung	142
Kodierung C – Verwendete Quellen.....	147
Anhang II – Game Design Analyse.....	152
Game Design A - Analyse der Spiele.....	152
Game Design B – Quantitative Auswertung.....	160
Game Design C – Verwendete Quellen	170

Abkürzungsverzeichnis

CEO.....	<i>Chief Executive Officer</i>
IP	<i>Intellectual Property</i>
NPC	<i>Nicht-Spieler-Charakter</i>
QTE	<i>Quick-Time-Event</i>
TWD.....	<i>The Walking Dead</i>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Spiralmodell	13
Abbildung 2: Marktwachstums-Marktanteil-Matrix	15
Abbildung 3: Reihenfolge der Einflussnahme im MDA-Framework	19
Abbildung 4: RMDA-Framework	21
Abbildung 5: DDE-Framework	23
Abbildung 6: Parallele Struktur	26
Abbildung 7: Verzweigte Struktur	26
Abbildung 8: Verstreute Struktur	27
Abbildung 9: Verflochtene Struktur	28
Abbildung 10: Multilineares Storytelling	31
Abbildung 11: Lineare Struktur	32
Abbildung 12: Häufigkeitsanalyse	46
Abbildung 13: Verkaufszahlen	55
Abbildung 14: Bruttoumsatz	56
Abbildung 15: Verkaufszahlentrend	57
Abbildung 16: Bruttoumsatztrend	57
Abbildung 17: Mitarbeiterfluktuation	59
Abbildung 18: Relevanzverlauf der Kategorien	60
Abbildung 19: Kausalkette der Umstände und Managemententscheidungen	62
Abbildung 20: Bewertungen	66
Abbildung 21: Bewertungstrend	71
Abbildung 22: Entwicklung der Spieleraktivität	72
Abbildung 23: Entwicklung der Spitzenaktivität	73
Abbildung 24: Spieleraktivitätstrend	73
Abbildung 25: Rückkehrrate	74

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorien der qualitativen Inhaltsanalyse.....	41
Tabelle 2: Auswahl der zu analysierenden Videospiele.....	43
Tabelle 3: Definition der Kategorien nach DDE-Framework.....	44
Tabelle 4: Qualitative Inhaltsanalyse.....	141
Tabelle 5: Häufigkeitsanalyse.....	142
Tabelle 6: Häufigkeitsanalyse Anfang.....	142
Tabelle 7: Häufigkeitsanalyse Höhepunkt.....	142
Tabelle 8: Häufigkeitsanalyse Fall.....	143
Tabelle 9: Häufigkeitsanalyse Ende.....	143
Tabelle 10: Mitarbeiterfluktuation.....	143
Tabelle 11: Verkaufszahlen.....	144
Tabelle 12: Bruttoumsatz.....	145
Tabelle 13: Anzahl der Besitzer.....	146
Tabelle 14: Quellenverzeichnis der qualitativen Inhaltsanalyse.....	151
Tabelle 15: Game Design von <i>Sam & Max Season One</i>	153
Tabelle 16: Game Design von <i>The Walking Dead</i>	155
Tabelle 17: Game Design von <i>Game of Thrones</i>	157
Tabelle 18: Game Design von <i>Batman: The Enemy Within</i>	160
Tabelle 19: Monatliche Spielerspitzenzahlen.....	163
Tabelle 20: Spielerspitzenaktivitäten.....	164
Tabelle 21: Rückkehrraten.....	164
Tabelle 22: Metacritic Bewertungen.....	169
Tabelle 23: Quellenverzeichnis der Game Design Analyse.....	170

1. Einleitung

1.1 Forschungshintergrund

Die Games-Branche ist geprägt von Innovation und Wandel, wobei einige Entwicklerstudios durch konsistente Qualität und kreative Weiterentwicklungen langfristigen Erfolg erzielen, während andere trotz anfänglicher Triumphe scheitern. Ein besonders prägnantes Beispiel für Letzteres ist Telltale Games. Das Studio, das in den frühen 2010er Jahren durch seine narrativen, episodischen Spiele bekannt wurde, schaffte es, mit Titeln wie *The Walking Dead* neue Maßstäbe für interaktives Storytelling zu setzen. Durch eine Kombination aus tiefreichenden narrativen Strukturen, episodischer Veröffentlichung und der Betonung spielerischer Entscheidungsfreiheit konnte Telltale ein neues Format etablieren, das sowohl von Kritikern als auch von Spielern äußerst positiv aufgenommen wurde. Dadurch trug Telltale Games maßgeblich zum Comeback des Adventure Genres bei und brachte es einer neuen Generation von Spielern näher. Doch trotz der großen Erfolge begann das Studio, sich zunehmend auf dieses bewährte Format, der sogenannten Telltale-Formel, zu verlassen. Die spielerischen Mechaniken, die einst als innovativ galten, blieben über mehrere Titel hinweg nahezu unverändert, während eine weitreichende Expansion die Ressourcen des Studios stark beanspruchte. Dies führte zu einer Überlastung, die die Qualität der Spiele und zugleich die Arbeitskultur innerhalb des Unternehmens beeinträchtigte. Im Jahr 2018 meldete Telltale Games Insolvenz an, was das Ende einer zuvor vielversprechenden Erfolgsgeschichte markierte.

Im Vergleich dazu zeigt das Entwicklerstudio Traveller's Tales, dass es möglich ist, eine wiedererkennbare Erfolgsformel, also eine bewährte Strategie, die sich bereits als erfolgreich erwiesen hat und als Grundlage für zukünftige Entscheidungen dient, langfristig einzusetzen. Ihre *LEGO*-Spiele folgen seit 2005 einem gleichen Designmuster, das lizenzierte Franchises in der charakteristischen LEGO-Ästhetik humorvoll darstellt und mit zerstörbaren Umgebungen, sammelbaren Bausteinen und freischaltbaren Figuren kombiniert. Dieser zentrale Ansatz der Spiele bleibt stets erhalten. Dennoch bleibt das Unternehmen konstant erfolgreich. Dementsprechend wirft diese Parallele die Frage auf, warum Telltales Strategie trotz ähnlicher Ansätze nicht nachhaltig funktionierte. Die Arbeit nimmt dies als Ausgangspunkt und untersucht die Faktoren, die zu dem Misserfolg von Telltale Games führten.

Im Forschungsbereich des Managements existieren zahlreiche Artikel und Diskussionen, die Strategien und Methoden zur erfolgreichen Umsetzung von Projekten aufzeigen. Allgemeine Ansätze zu Produktentwicklung und Präventivmaßnahmen in der Produktstrategie sind in der Wissenschaft tiefgründig erforscht. Besonders in komplexen Projekten wie in der Videospieldentwicklung bleibt jedoch oft unklar, wie bestehende Produktstrategien bei unvorhergesehenen Problemen angepasst werden müssen. Die dynamische Natur der Branche erfordert flexible und kontextspezifische Lösungen, wodurch

theoretische Modelle zwar Orientierung und Handlungsvorschläge anbieten, in der Praxis aber nur begrenzt anwendbar sind. Readman und Grantham betrachten beispielsweise kritische Faktoren der Videospelindustrie, die die Strategie eines Unternehmens beeinflussen, und zeigen auf, wie Käufer durch ihre Erwartungen Produktinnovationen vorantreiben und so den Erfolg eines Unternehmens fördern.¹ Schreier untersucht hingegen die Auswirkungen von Studioschließungen und legt den Fokus auf die sozialen und emotionalen Konsequenzen für Mitarbeiter und Führungskräfte sowie den Weg der Erholung und des Neuanfangs nach solchen Ereignissen.² Darüber hinaus illustriert er die positiven und negativen Erfahrungen für Entwickler am Beispiel von Blizzard Entertainment, wo künstlerischer Idealismus und rücksichtsloses profitorientiertes Handeln kollidieren.³ Eine spezifische wissenschaftliche Untersuchung zu den Gefahren einer bereits etablierten, erfolgreichen Produktstrategie, insbesondere im Kontext der Videospelentwicklung, fehlt bislang.

Im Bezug zum Game Design gibt es einige wissenschaftliche Analysen und Untersuchungen, die sich mit Telltale Games befassen, jedoch hauptsächlich im Hinblick auf die Interaktivität und narrativen Elemente. Stang analysiert beispielsweise die Möglichkeiten, wie Spieler die Handlung in den erfolgreichsten Adaptionen des Studios beeinflussen können.⁴ Dechering und Bakkes untersuchen den moralischen Aspekt dieser Einflussmöglichkeiten in *The Walking Dead* und *Life is Strange*, wobei letzteres ein ähnliches Spiel der Konkurrenz von Telltale Games ist.⁵ Genovesi fokussiert sich auf die Entscheidungsfreiheit der Spieler in *The Walking Dead* und deren Auswirkungen auf das narrative Erlebnis.⁶ Murray analysiert die Wirkung emotionsgeladener und dramatischer Entscheidungen auf die Spielerfahrung und Folgeaktionen der Spieler in *The Wolf Among Us*.⁷ Bostan, Yönet und Sevdimaliyev untersuchen die Beziehung zwischen narrativen Entscheidungen und der Empathie der Spieler, mit einem Schwerpunkt auf *The Walking Dead* und *The Wolf Among Us*.⁸ Sarian betrachtet den Effekt der Telltale-Formel und dessen Auswirkungen im Gameplay von *The Walking Dead*,⁹ wohingegen Wirth über das Gameplay von *The Walking Dead* hinaus schreitet und anhand des Spiels die Struktur und den Aufbau episodischer Spiele analysiert.¹⁰ Trotz dieser thematischen Vielfalt fehlt bislang eine systematische wissenschaftliche Analyse, die untersucht, ob und wie sich die Erfolgsformel von Telltale Games verändert hat und welche Rolle das in den Management- und Designentscheidungen spielte, die zum Niedergang von Telltale Games führten. Während

¹ vgl. Readman/ Grantham (2006).

² vgl. Schreier (2021).

³ vgl. Schreier (2024).

⁴ vgl. Stang (2017).

⁵ vgl. Dechering/ Bakkes (2018).

⁶ vgl. Genovesi (2017).

⁷ vgl. Murray (2018).

⁸ vgl. Bostan/ Yönet/ Sevdimaliyev (2020).

⁹ vgl. Sarian (2018).

¹⁰ vgl. Wirth (2013).

einige journalistische Beiträge die Gründe für die Insolvenz des Studios oberflächlich beleuchten, gehen sie selten über allgemeine Beobachtungen hinaus. Fragen, wie genau es zur Überstrapazierung der einst erfolgreichen Formel kam, welche Maßnahmen zur Vermeidung ergriffen wurden und warum diese letztlich scheiterten, bleiben unbeantwortet. Eine detaillierte Analyse, die diese Aspekte fundiert aufarbeitet, soll Bestandteil dieser Arbeit sein.

1.2 Forschungsziel und Forschungsfrage

Die zentrale Annahme besteht darin, dass eine erfolgreiche Formel für ein Videospiel von einem Entwicklerstudio gefunden werden kann, jedoch ab einem bestimmten Punkt, an dem die Intellectual Property (IP, deutsch: Geistiges Eigentum) oder die Firma zu groß wird, ihre Wirkung verliert. Demnach besteht das Ziel dieser Arbeit darin, diesen Wendepunkt zu identifizieren und zu analysieren.

Die Forschung konzentriert sich dabei auf zwei Hauptbereiche. Zum einen werden die Managementstrategien von Telltale untersucht, um herauszufinden, welche Entscheidungen zur Überlastung der Ressourcen und zur finanziellen Instabilität führten. Zudem wird die Arbeitskultur innerhalb des Unternehmens betrachtet, um zu erkennen, ob und wie interne Probleme das Scheitern des Studios beeinflussten. Zum anderen wird das Game Design von Telltales Spielen analysiert, um zu verstehen, wie sich die Mechaniken im Laufe der Zeit entwickelten und inwiefern sie zu einem Rückgang der Spielerbindung führten. Die Forschungsfrage lautet daher:

„Welche Umstände sowie Management- und Designentscheidungen führten zum Niedergang von Telltale Games?“

Diese Arbeit soll ein klares Verständnis zu den Faktoren schaffen, die das Unternehmen in die Krise führten, und daraus Erkenntnisse ableiten, die anderen Entwicklerstudios als Orientierung dienen können. Die Identifizierung des Wendepunkts, an dem die Grenze der Erfolgsformel erreicht wurde, bietet eine Grundlage für weiterführende Studien, die vergleichbare Entwicklungen bei anderen Unternehmen untersuchen und potenzielle Überschneidungen aufzeigen. So wird ein Beitrag zur Entwicklung nachhaltiger Erfolgsstrategien in der Games-Branche geleistet.

1.3 Forschungsmethode

1.3.1 Literaturrecherche

Zu Beginn der Analyse erfolgt eine umfassende Literaturrecherche, die zentrale Theorien der Games-Branche zu Managementstrategien und Game Design einbezieht. Dabei liegen die Schwerpunkte auf Unternehmensführung, Produktstrategie, Projektmanagement, Ressourcenpriorisierung und Risikomanagement sowie auf narrativen Strukturen, Storytelling, Spielerbindung und Motivation. Außerdem wird das MDA-Framework

ausführlich behandelt, da es die Grundlage für die Game Design Analyse bildet und fundamentale ästhetische Erfahrungen zu Sensation, Narration und Selbsta Ausdruck in den Spielen von Telltale Games vorhanden sind. Diese theoretische Basis ermöglicht es, die Auswirkungen und Intention hinter den Management- und Designentscheidungen besser zu verstehen.

1.3.2 Fallstudienanalyse

Im ersten Teil wird das Management untersucht. Dazu werden 72 relevante Quellen aus journalistischen Artikeln, Post-Mortems, Interviews und Konferenzpräsentationen analysiert. Unternehmensinterne Finanzdokumente sind nicht öffentlich zugänglich und können nicht berücksichtigt werden. Die Auswahl der Quellen erfolgt über ein dreistufiges Priorisierungssystem, das Informationen nach inhaltlicher Relevanz klassifiziert. Diese werden daraufhin in einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet, wobei ein deduktives Kategoriensystem zur Kodierung genutzt wird. Die Analyse folgt der inhaltlichen Strukturierung, um kritische Umstände und Managemententscheidungen sowie deren Auswirkungen herauszuarbeiten. Die anschließende Häufigkeitsanalyse wird auf vier Unternehmensphasen angewendet, um strategische Wendepunkte und wiederkehrende Probleme zu identifizieren. Die qualitativen Erkenntnisse werden durch quantitative Daten ergänzt, darunter Mitarbeiterfluktuation, Verkaufszahlen und Bruttoumsatz. Letztere beiden werden von Gamalytic und VG Insights ausgelesen, sodass sich verschiedene Schätzmethode gegenseitig bekräftigen. Da keine umfassenden offiziellen Daten von Telltale vorliegen, konzentriert sich die Analyse auf Daten der marktführenden Gaming-Plattform Steam, um eine einheitliche Vergleichbarkeit zu gewährleisten.¹¹

Im zweiten Teil wird untersucht, wie sich das Game Design der Telltale-Spiele über die Jahre verändert hat und welche Designentscheidungen zum Erfolg oder Misserfolg beigetragen haben. Dazu wurden *Sam & Max: Season One* (2006), *The Walking Dead* (2012), *Game of Thrones* (2014) und *Batman: The Enemy Within* (2017) als vier repräsentative Spiele der jeweiligen Unternehmensphase ausgewählt. Die Analyse basiert auf kommentarlosen Gameplay-Walkthroughs der PC-Versionen und nutzt das DDE-Framework als methodischen Rahmen. Dabei werden dessen Kernaspekte systematisch erfasst, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu dokumentieren. Ergänzend werden Spielerzahlen und Bewertungen über SteamDB und Metacritic analysiert. Spielerzahlen verdeutlichen die Rückkehreraten und langfristige Spielerbindung, während die aggregierten Metacritic-Wertungen Rückschlüsse auf die Wahrnehmung der Spiele ermöglichen.

Durch die Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden können umfassende Erkenntnisse für die Beantwortung der Forschungsfrage gewonnen werden, da sie sich gegenseitig untermauern und sowohl interne als auch externe Faktoren einbeziehen. So entsteht eine differenzierte Betrachtung der komplexen Ursachen, die Telltales Niedergang

¹¹ vgl. Koutsou-Wehling (2024), o. S.

beeinflusst haben und ein ganzheitliches Verständnis der Problematik. Eine detaillierte Beschreibung der Methodik findet sich im entsprechenden Kapitel dieser Arbeit.

1.3.3 Einschränkung

Die Erkenntnisse der Fallstudienanalyse sind spezifisch auf Telltale Games zugeschnitten, bieten jedoch eine zugrunde liegende Heuristik, die für weiterführende Forschungen bei der Untersuchung anderer Entwicklerstudios mit einer wiedererkennbaren Formel übertragbar ist, da die Informationen kontextspezifisch und systematisch durch ein theoriegeleitetes Vorgehen analysiert werden. Allerdings sind die in dieser Arbeit erzielten Ergebnisse in ihrer Allgemeingültigkeit beschränkt, da die Datengrundlage hauptsächlich auf Steam basiert. Plattformen wie Smartphone, PlayStation oder Xbox werden nicht berücksichtigt, weshalb quantitative Daten für einen großen Teil der Spieler in dieser Analyse fehlen. Demnach können bestimmte Trends, die möglicherweise auf anderen Plattformen auftreten, in dieser Arbeit nicht erfasst werden. Nichtsdestotrotz ermöglicht die Fokussierung auf Steam eine detaillierte Analyse der Spielerzahlen der größten Distributionsplattform für PC-Spiele, was weiterhin eine aussagekräftige Untersuchung darstellt. Eine weitere Einschränkung ergibt sich zudem aus der Subjektivität der Game Design Analyse, da sie auf individuellen Beobachtungen basiert. Dementgegen werden die quantitativen Daten genutzt, um eine differenziertere Betrachtung zu ermöglichen. Eine weiterführende Meinungsanalyse könnte die Objektivität der Ergebnisse erhöhen und zusätzlich neue Perspektiven auf das Game Design liefern sowie bestehende Erkenntnisse untermauern.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. Das erste Kapitel führt in das Thema ein, erläutert die Forschungsfrage und beschreibt die Relevanz der Untersuchung im Kontext des Niedergangs von Telltale Games. Im zweiten Kapitel werden theoretische Grundlagen vorgestellt, die als Basis für die Analyse dienen. Ziel ist es, die theoretischen Rahmenbedingungen zu schaffen, um die spezifischen Herausforderungen des Unternehmens besser zu verstehen. Das dritte Kapitel definiert die Methodik der Arbeit. Es wird detailliert erläutert, wie im Mixed-Methods-Ansatz vorgegangen wird und warum bestimmte Analyseansätze gewählt wurden. Außerdem wird der Ursprung der Datensätze näher beschrieben. Im vierten Kapitel erfolgt die Auswertung der Analyse und die Darstellung der Ergebnisse. Dabei werden die Wendepunkte in der Unternehmenshistorie ersichtlich und die kritischen Umstände und Entscheidungen verdeutlicht. Das fünfte Kapitel fasst die zentralen Erkenntnisse zusammen und zieht ein Fazit aus den analysierten Daten. Abschließend wird ein Ausblick auf weiterführende Forschung gegeben, indem noch offene Fragen hervorgehoben und potenzielle Forschungsfelder aufgezeigt werden, die sich aus den Ergebnissen dieser Arbeit ergeben oder weiter vertieft werden könnten.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Historischer Überblick über Telltale Games

Telltale Games wurde 2004 in San Rafael, Kalifornien, von den ehemaligen LucasArts-Entwicklern Kevin Bruner, Dan Connors und Troy Molander gegründet, die das Unternehmen verließen, nachdem es sich von Adventure-Games abgewandt hatte, um das Genre eigenständig weiterzuführen.^{12,13} Sie sahen großes Potenzial für episodische, narrativ getriebene Spiele und zielten darauf ab, das Interesse einer engagierten, wenn auch kleineren Zielgruppe zu gewinnen. Aufgrund dessen bestand der ursprüngliche Plan des Studios darin, ein neues Spiel der *Sam & Max*-Reihe im episodischen Veröffentlichungsformat zu entwickeln, da das Projekt mit geringeren Entwicklungsrisiken verbunden war als bei größeren Lizenzen.¹⁴ Um das Designkonzept zunächst zu testen, lizenzierte Telltale die Comic-Serie *Bone* von Jeff Smith und plante eine Veröffentlichung in fünf Episoden. Letztlich wurden jedoch nur zwei Episoden in den Jahren 2005 und 2006 veröffentlicht, bevor die Serie eingestellt wurde.¹⁵ Neben *Bone* entwickelte Telltale Games in Zusammenarbeit mit Ubisoft auch Spiele basierend auf der TV-Serie *CSI*, die zwar ebenfalls episodisch strukturiert waren, jedoch jeweils als vollständige Pakete veröffentlicht wurden.¹⁶ Nachdem das Studio die Rechte an *Sam & Max* erlangte, wurde das episodische Konzept weitergeführt. Die Veröffentlichung von *Sam & Max: Season One*, mit monatlich erscheinenden Veröffentlichungen, wurde sowohl kommerziell als auch kritisch als Erfolg gewertet und gilt als eine der ersten erfolgreichen Implementierungen episodischer Formate in der Games-Branche.^{17,18} Dieser Erfolg erlaubte es dem Studio, zusätzliche Staffeln von *Sam & Max* zu entwickeln und weitere Nischen-IPs, wie *Wallace & Gromit* und *Homestar Runner*, im gleichen Stil zu adaptieren.^{19,20}

Im Jahr 2008 trat Darrell Rodriguez als Chief Executive Officer (CEO) von LucasArts an und initiierte die Wiederbelebung klassischer LucasArts-Adventure-Marken, was Telltale die Möglichkeit bot, eine große Lizenz für die Entwicklung einer neuen Serie im *Monkey Island*-Universum zu erhalten. Dies führte zur erfolgreichen Veröffentlichung von *Tales of Monkey Island*.^{21,22} Gleichzeitig führte Telltale 2010 ein Pilotprogramm ein, das sich auf die Entwicklung von eigenständigen Titeln konzentrierte, um innovative Ansätze für Gameplay und Narration zu testen.²³ Obwohl diese Titel keine hohen Umsätze generierten, konnte das

¹² vgl. Williams (2018), o. S.

¹³ vgl. Favis (2019), o. S.

¹⁴ vgl. Cifaldi (2006), S. 2 f.

¹⁵ vgl. Williams (2018), o. S.

¹⁶ vgl. Williams (2018), o. S.

¹⁷ vgl. Williams (2018), o. S.

¹⁸ vgl. Cifaldi (2006), S. 3.

¹⁹ vgl. Williams (2018), o. S.

²⁰ vgl. Favis (2019), o. S.

²¹ vgl. Williams (2018), o. S.

²² vgl. Favis (2019), o. S.

²³ vgl. IGN (2010), o. S.

Unternehmen bis 2010 durch einen Jahresumsatz von rund 10 Millionen US-Dollar, entsprechend einem Wachstum von 90 % im Vergleich zum Vorjahr, eine wirtschaftliche Stabilität nachweisen. Infolgedessen wurde die Belegschaft von 90 auf 140 Mitarbeiter aufgestockt, um den Produktionsanforderungen gerecht zu werden.²⁴

Der entscheidende Durchbruch gelang Telltale im Jahr 2011, als das Studio die Lizenzen für die Comic-Serien *The Walking Dead* und *Fables* in Zusammenarbeit mit Warner Bros. Interactive Entertainment erwarb.²⁵ Mit *The Walking Dead*, dessen erste Episode 2012 veröffentlicht wurde, revolutionierte das Studio sein Konzept und rückte die Entscheidungsfreiheit der Spieler sowie deren Einfluss auf den narrativen Verlauf in den Mittelpunkt. Die erste Episode verkaufte sich innerhalb von 23 Tagen eine Million Mal^{26,27} und erreichte bis 2013 über 8,5 Millionen Verkäufe einzelner Episoden, die geschätzte Einnahmen von 40 Millionen US-Dollar generierten.²⁸ Damit setzte Telltale neue Maßstäbe für interaktives Storytelling und prägte die Games-Branche maßgeblich, indem es das Adventure-Genre, zusammen mit den zuvor erschienenen Spielen, einer neuen Generation von Spielern näherbrachte und somit entscheidend zu dessen Comeback beitrug.^{29,30,31} Zudem legte das Format die Basis für weitere Innovationen in der Games-Branche. So gilt *The Walking Dead* beispielsweise als Inspiration für andere narrativ fokussierte Spiele oder episodische Veröffentlichungen wie *Firewatch* oder *Life is Strange*.^{32,33}

Durch diesen Erfolg expandierte das Unternehmen bis 2017 auf etwa 400 Mitarbeiter.^{34,35} Mit zunehmender Größe erkannte das Management jedoch die Notwendigkeit das Unternehmen zu restrukturieren, um die wachsenden Anforderungen besser zu bewältigen.^{36,37} Der einstige Erfolg der ersten Season von *The Walking Dead* konnte allerdings nie erneut erreicht werden, da trotz zahlreicher Führungswechsel und der Reduktion von etwa 25 % der Belegschaft im Jahr 2017 Telltale zunehmend unter erheblichen finanziellen Druck geriet.^{38, 39,40}

²⁴ vgl. Duryee (2011), o. S.

²⁵ vgl. Duryee (2011), o. S.

²⁶ vgl. Makuch (2012), o. S.

²⁷ vgl. Moriarty (2012), o. S.

²⁸ vgl. Purchase (2013), o. S.

²⁹ vgl. MacDonald (2013), o. S.

³⁰ vgl. Kamen (2014), o. S.

³¹ vgl. Lebowitz/ Klug (2011), S. 27f.

³² vgl. Webster (2018), o. S.

³³ vgl. Favis (2019), o. S.

³⁴ vgl. Favis (2019), o. S.

³⁵ vgl. Bailey (2018), o. S.

³⁶ vgl. Pham (2018), o. S.

³⁷ vgl. Brightman (2017b), o. S.

³⁸ vgl. Brightman (2017b), o. S.

³⁹ vgl. McWhertor (2017), o. S.

⁴⁰ vgl. Futter (2018a), o. S.

Letztendlich wurde am 21. September 2018 die Schließung des Studios bekanntgegeben. 90 % der Belegschaft, was etwa 225 von 250 Mitarbeitern entspricht, wurden entlassen, während 25 Angestellte noch verbleiben mussten, um vertragliche Verpflichtungen mit Partnern zu erfüllen.^{41,42,43} Der Kollaps des Studios, die plötzlichen Entlassungen und fehlenden Abfindungen führten zu umfangreichen Diskussionen in der Branche über Arbeitsbedingungen und Rechte von Spieleentwicklern.^{44,45} Zudem wurde eine Sammelklage gegen das Studio eingereicht, da die Entlassungen mutmaßlich gegen das Worker Adjustment and Retraining Notification-Gesetz verstießen. Dies ist ein US-amerikanisches Arbeitsgesetz, das eine Vorwarnung bei Massenentlassungen vorschreibt.^{46,47}

Nach der Schließung wurde die finale Season von *The Walking Dead* durch Skybound Entertainment, die Produktionsfirma des Comic-Schöpfers Robert Kirkman, fertiggestellt.⁴⁸ Im Jahr 2019 übernahm LCG Entertainment die Rechte an ausgewählten Telltale-Assets und kündigte die Wiederbelebung des Studios unter neuer Leitung an.⁴⁹ Das neue Telltale setzt auf ein nachhaltigeres Geschäftsmodell und fokussiert sich erneut auf ausgewählte Lizenzen, darunter *The Wolf Among Us* und *Batman*.⁵⁰ Die Wiederbelebung des Studios wurde jedoch von der Branche skeptisch aufgenommen, insbesondere in Bezug auf die Arbeitsbedingungen und die finanzielle Absicherung früherer Mitarbeiter.⁵¹

Der Historie Telltales entsprechend wird das Studio für die Untersuchung als Fallstudie ausgewählt, da sie nicht nur maßgeblich die Videospiegelindustrie prägte, sondern auch exemplarisch die Chancen und Risiken eines solchen episodischen Geschäftsmodells aufzeigt. Dies bietet eine relevante Grundlage, die Grenzen einer erfolgreichen Formel und deren langfristige Auswirkungen zu analysieren.

2.2 Management in der Games-Branche

Die Unternehmensführung, auch als Management bezeichnet,⁵² umfasst eine Vielzahl von Aufgaben, die für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend sind. Dabei beschreibt Anderie, dass die Arbeit der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung ist, da ihr Engagement und ihre Leistung direkten Einfluss auf die Unternehmensziele haben. Eine schlechte Führung kann deshalb schwerwiegende Konsequenzen für die Mitarbeiter und letztlich für das

⁴¹ vgl. Lanier (2018), o. S.

⁴² vgl. Kuchera (2018), o. S.

⁴³ vgl. Bailey (2018), o. S.

⁴⁴ vgl. Handrahan (2018b), o. S.

⁴⁵ vgl. Fogel (2018b), o. S.

⁴⁶ vgl. Sarkar (2018), o. S.

⁴⁷ vgl. Fogel (2018a), o. S.

⁴⁸ vgl. Crecente (2018c), o. S.

⁴⁹ vgl. Takahashi (2019), o. S.

⁵⁰ vgl. Campbell (2019a), o. S.

⁵¹ vgl. Campbell (2019b), o. S.

⁵² vgl. Anderie (2016), S. 78.

gesamte Unternehmen haben. Somit sind laut dem Autor starke Führungspersönlichkeiten und strategische Weitsicht erforderlich, damit der komplexe Prozess der Unternehmensführung erfolgreich gestaltet werden kann. Eine marktorientierte strategische Planung unterstützt hierbei, indem es ermöglicht Unternehmensressourcen und Ziele flexibel an sich verändernde Marktbedingungen anzupassen, wodurch eine Wertsteigerung für die Kunden und Wachstum für das Unternehmen erzielt werden kann.⁵³ In der Games-Branche ist dies essenziell, da die hohen Entwicklungskosten in der Anfangsphase häufig erst später durch Gewinne gedeckt werden.⁵⁴

Im Springer Gabler Wirtschaftslexikon werden die Aufgaben der Unternehmensführung definiert, die für alle Unternehmensbereiche relevant sind, wobei sie sich in die Phasen Planung, Realisierung und Kontrolle differenzieren lassen können. Die Planungsphase beinhaltet die Definition von Problemen und Aufgaben, die Festlegung von Zielen, die Entwicklung von Alternativen sowie die Entscheidung über deren Umsetzung. Die Realisierungsphase involviert die Organisation, Information und Koordination der Mitarbeiter und stärkt deren Kommunikation und Motivation. Die Kontrollphase dient dazu, durch Rückmeldungen und Soll-Ist-Vergleiche zukünftige Planungen und Steuerungsmaßnahmen zu optimieren.⁵⁵ Des Weiteren wird beschrieben, dass das Management auf drei verschiedenen Ebenen erfolgt. Das Top-Management trägt die Gesamtverantwortung und ist für die strategische Ausrichtung sowie für grundlegende Entscheidungen zuständig. Es legt die langfristigen Ziele der Organisation fest und stellt notwendige Ressourcen zur Verfügung. Die mittlere Managementebene arbeitet eng mit dem Top-Management zusammen, um Teilziele in ihrem Verantwortungsbereich zu entwickeln. Zudem überwacht sie die Umsetzung dieser Ziele und informiert das Top-Management über den Fortschritt. Auf der unteren Managementebene liegt der Fokus auf der Koordination der operativen Tätigkeiten der Mitarbeiter, wobei Effizienz und Qualitätssicherung im Vordergrund stehen.⁵⁶ Ein reibungsloses Zusammenspiel der Managementebenen ist in der Games-Branche wichtig, um komplexe Probleme zu lösen. Dementsprechend bildet professionelles Management die Grundlage für eine rechtzeitige Veröffentlichung von Spielen und die Steuerung des Produktlebenszyklus.⁵⁷

Anderie nennt außerdem den Milestoneplan als zentrale Methode in der Unternehmensführung. Dabei werden wichtige Entwicklungsschritte in der Produktentwicklung, sogenannte Milestones, in zeitlicher Abfolge definiert und dokumentiert. Besonders in der Games-Branche ist der Milestoneplan entscheidend für den unternehmerischen Erfolg, da es eine strukturierte Umsetzung der komplexen

⁵³ vgl. Anderie (2016), S. 70 f.

⁵⁴ vgl. Anderie (2016), S. 74.

⁵⁵ vgl. Anderie (2016), S. 77.

⁵⁶ vgl. Haric (2018), Kap. 2 Absatz 3.

⁵⁷ vgl. Anderie (2016), S. 77.

Entwicklungsprozesse ermöglicht. Dieser kann abhängig von den spezifischen Anforderungen eines Projekts individuell angepasst werden. Zudem betont der Autor, dass die strategische Ausrichtung eines Unternehmens verschiedene Ansätze verfolgen kann, die entweder die Marktbedingungen oder die internen Fähigkeiten und Ressourcen eines Unternehmens in den Fokus stellen. Marktbasierte Ansätze analysieren externe Faktoren, während ressourcenbasierte Ansätze darauf abzielen, Wettbewerbsvorteile durch die Nutzung unternehmenseigener Stärken zu erreichen.⁵⁸ Abschließend weist Anderie darauf hin, dass eine strategische Planung mit der Festlegung klarer Ziele beginnt, die den gewünschten Erfolg definieren. Danach werden im Rahmen der Strategie die notwendigen Maßnahmen dafür formuliert. Die operative Taktik konzentriert sich schließlich auf die Umsetzung dieser Schritte.⁵⁹ Solch ein strukturierter Ansatz erlaubt es, dass übergeordnete Visionen mit konkreten Maßnahmen abgestimmt werden können.

2.2.1 Produktphilosophie und -strategie

Die Produktphilosophie eines Unternehmens definiert die grundlegenden Werte und Prinzipien für die Produktentwicklung. In der Games-Branche variieren diese erheblich, abhängig von der Größe, Zielgruppe und den Ressourcen des Unternehmens. Indie-Studios zeichnen sich häufig durch ihre Innovationsfreude aus, da sie oft auf experimentelle Ansätze setzen, um trotz begrenzter finanzieller Mittel Aufmerksamkeit zu erlangen. AAA-Studios hingegen verfolgen marktorientiertere Philosophien, die darauf abzielen, den Wert bekannter Franchises zu maximieren und Risiken zu minimieren. Während also Indie-Studios oft gezielt Nischenmärkte ansprechen, streben AAA-Studios den Mainstream-Markt an. Dementsprechend erfordert, im Falle eines wachsenden Indie-Studios, der Übergang in den AAA-Bereich eine sorgfältige Anpassung der Produktphilosophie. Während Indie-Studios oft flexibel und risikoorientiert agieren können, benötigen AAA-Studios eine verstärkte Ausrichtung auf organisatorische Effizienz, wirtschaftliche Nachhaltigkeit und die Koordination deutlich größerer Teams. Diese Transformation erfordert laut Teece, Pisano und Shuen eine schnelle und flexible Anpassung der strategischen Prozesse, um rechtzeitig auf Marktveränderungen zu reagieren und innovative Produkte zu entwickeln. Damit dabei die erweiterten Ressourcen bestmöglich genutzt werden, ist es entscheidend, interne und externe Kompetenzen effektiv zu koordinieren und gezielt einzusetzen.⁶⁰

Die Produktstrategie beschreibt die operativen Maßnahmen zur Umsetzung der Philosophie. Laut Cooper, Edgett und Kleinschmidt basieren die zentralen Ziele einer erfolgreiche Strategie auf der Maximierung des Produktwerts, der Ausbalancierung des Produktportfolios, der Fokussierung auf strategische Prioritäten und der optimalen Anzahl an Projekten.⁶¹ Die Maximierung des Produktwerts umfasst die höchstmögliche Steigerung

⁵⁸ vgl. Anderie (2016), S. 79–81.

⁵⁹ vgl. Anderie (2016), S. 84.

⁶⁰ vgl. Teece/ Pisano/ Shuen (1997), S. 515.

⁶¹ vgl. Cooper/ Edgett/ Kleinschmidt (2002), S. 4.

des wirtschaftlichen und kreativen Werts.⁶² Dies kann beispielsweise in Live-Service-Spielen durch Optimierungen im Gameplay, die das Spielerlebnis verbessern, oder auch durch die Einführung von Monetarisierungsmodellen wie Mikrotransaktionen oder Season Passes erreicht werden. Die Ausbalancierung des Produktportfolios verweist auf die strategische Verteilung von Projekten, um eine stabile Einnahmequelle zu gewährleisten und gleichzeitig Raum für Innovation zu schaffen.⁶³ Dies zeigt sich zum Beispiel bei Unternehmen wie Nintendo, das einerseits auf bewährte Marken wie *Super Mario* und *The Legend of Zelda* setzt, andererseits jedoch auch neue und experimentelle Ansätze mit Spielen wie *Splatoon* und *Arms* einführt. Diese Strategie ermöglicht es Nintendo, gleichzeitig die Erwartungen langjähriger Fans zu erfüllen sowie neue Zielgruppen anzusprechen. Die Fokussierung auf strategische Prioritäten bezieht sich auf die Konzentration von Projekten, die die langfristigen Ziele des Unternehmens unterstützen.⁶⁴ Dazu gehört beispielsweise die Entscheidung, Ressourcen verstärkt in die Entwicklung von finanziell kritischen Titeln zu investieren oder Spiele exklusiv für bestimmte Plattformen zu entwickeln. Und schließlich ist es nach den Autoren auch wichtig die richtige Anzahl an Projekten zu ermitteln und einzuhalten, um den Entwicklungsprozess im Unternehmen effizient zu gestalten. Zu viele Projekte mit zu wenigen verfügbaren Ressourcen führt zu Stillstand und Arbeitshemmnissen.⁶⁵

Engelstätter und Ward unterstreichen außerdem die Bedeutung des Markteintrittszeitpunkts als kritischen Erfolgsfaktor. Eine zu frühe oder zu späte Veröffentlichung kann den kommerziellen Erfolg erheblich beeinträchtigen, da Markttrends, Konkurrenzsituation und technische oder inhaltliche Optimierungen berücksichtigt werden müssen. Dies gilt ihrer Meinung nach besonders in der Games-Branche, da die Wettbewerbsfähigkeit oft nicht primär über den Preis, sondern über die Merkmale und Qualität der Produkte bestimmt wird. Eine Veröffentlichung in einem Zeitraum intensiver Konkurrenz innerhalb einer stark besetzten Nische kann dazu führen, dass die Aufmerksamkeit der Konsumenten bereits auf ähnliche Produkte gerichtet ist, wodurch Gewinne enorm reduziert werden. Hierbei betonen sie, dass das Timing jedoch nicht nur den Erfolg einzelner Produkte beeinflusst, sondern auch den Markt formt. Hohe Gewinne in weniger wettbewerbsintensiven Zeiträumen ziehen neue Markteintritte an, während niedrige Profite durch harte Konkurrenz häufig zu Marktaustritten führen. Demnach ist die strategische Planung eines Veröffentlichungsdatums eng verbunden mit dem langfristigen Erfolg eines Unternehmens in Marktnischen.⁶⁶ Ein gutes Beispiel hierfür ist die Veröffentlichung von *Animal Crossing: New Horizons* im März 2020. Durch die Platzierung außerhalb der üblichen Hochsaison konnte das Spiel ohne starke Konkurrenz erscheinen und maximierte so seine Chancen.

⁶² vgl. Cooper/ Edgett/ Kleinschmidt (2002), S. 5–8.

⁶³ vgl. Cooper/ Edgett/ Kleinschmidt (2002), S. 9–12.

⁶⁴ vgl. Cooper/ Edgett/ Kleinschmidt (2002), S. 16–19.

⁶⁵ vgl. Cooper/ Edgett/ Kleinschmidt (2002), S. 20–22.

⁶⁶ vgl. Engelstätter/ Ward (2018).

Gleichzeitig profitierte es von der Marktsituation, die durch die beginnende COVID-19-Pandemie entstand, da viele Menschen mehr Zeit zu Hause verbrachten, was die Verkaufszahlen zusätzlich steigerte.

2.2.2 Projektmanagement

Die Managementstrategien in der Games-Branche verbinden kreative und technische Anforderungen, um qualitativ hochwertige Videospiele, die den Erwartungen der Spieler entsprechen, erfolgreich zu entwickeln.⁶⁷ Eine zentrale Methode, die sich hierfür etabliert hat, ist das agile Projektmanagement.⁶⁸ Es ermöglicht eine kundenorientierte, transparente und iterative Gestaltung des Entwicklungsprozesses, indem Projekte in kurze Entwicklungszyklen, sogenannte Sprints, unterteilt werden.⁶⁹ Schell beschreibt das der Ablauf mit einem Sprint Planning, bei dem das Team die wichtigsten Aufgaben aus dem Backlog auswählt beginnt. Dabei werden klare Ziele für den Sprint festgelegt, damit alle Teammitglieder wissen, worauf sie sich konzentrieren sollen. Während des Sprints tauscht sich das Team regelmäßig in kurzen Daily Scrum Meetings aus, um Fortschritte oder Hindernisse zu besprechen und sich gegenseitig zu unterstützen. Am Ende des Sprints werden die Ergebnisse in einer Demo vorgestellt, überprüft und Feedback gesammelt. Anschließend reflektiert das Team in einer Retrospektive den Prozess, um diesen im nächsten Sprint weiter zu optimieren. Diese Struktur erlaubt es, wie Schell fortführt, Prototypen kontinuierlich zu testen und zu verbessern. Gleichzeitig kann frühzeitig der Input von Stakeholdern und Spielern integriert werden, wodurch auf unvorhergesehene Änderungen im Entwicklungsprozess schnell reagiert werden kann.⁷⁰

Durch solche eine iterative Herangehensweise lassen sich Entwicklungsrisiken deutlich reduzieren, da Schwachstellen bereits früh identifiziert und behoben werden können.⁷¹ Darüber hinaus können bestimmte Spielelemente gezielt angepasst werden, um das Spielerlebnis weiter zu verbessern. Zudem wird die Zusammenarbeit mit dem Kunden sowie zwischen den Teams gefördert, wodurch kreative Visionen effizient und effektiv umgesetzt werden können.^{72,73} Jedoch warnen Hijazi, Khmour und Alarabeyyat davor, dass die Flexibilität des agilen Projektmanagements inhärente Risiken wie „Scope Creep“ mit sich birgt, also dem Verlieren des ursprünglichen Projektziels durch ständige Anpassungen. Dies entsteht häufig durch das Fehlen einer umfassenden Planungsphase und die kontinuierliche Integration neuer Anforderungen, die den Fokus eines Projekts erheblich schwächen können.⁷⁴

⁶⁷ vgl. Schell (2020), S. 148 f.

⁶⁸ vgl. Schell (2020), S. 153 f.

⁶⁹ vgl. Maximini/ Pilster (2023), S. 423–428.

⁷⁰ vgl. Schell (2020), S. 152–155.

⁷¹ vgl. Hijazi/ Khmour/ Alarabeyyat (2012), S. 11.

⁷² vgl. Maximini/ Pilster (2023), S. 5.

⁷³ vgl. Schell (2020), S. 153.

⁷⁴ vgl. Hijazi/ Khmour/ Alarabeyyat (2012), S. 12.

Eine weitere etablierte Managementstrategie, auf der das agile Projektmanagement basiert, ist das von Boehm 1986 entwickelte Spiralmodell (vgl. Abbildung 1).⁷⁵

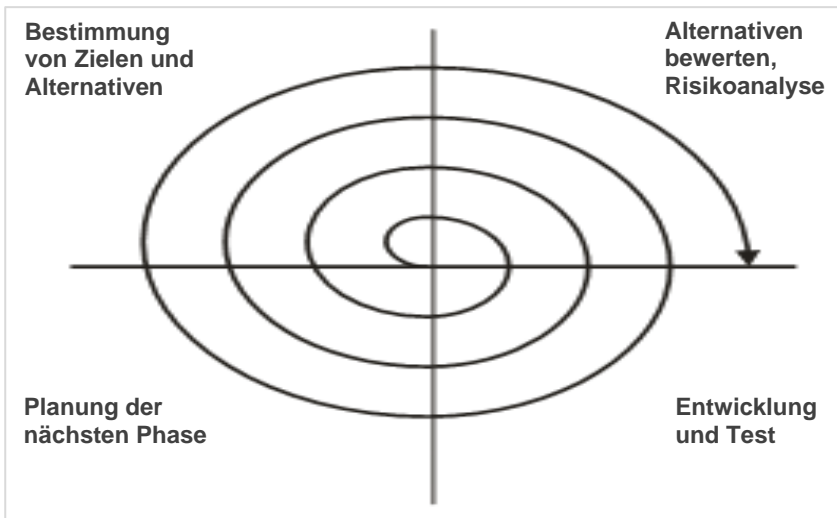


Abbildung 1: Spiralmodell⁷⁶

Ursprünglich wurde es als risikobasiertes Softwareentwicklungsmodell vorgeschlagen und zeichnet sich durch die explizite Berücksichtigung von Risiken während des gesamten Entwicklungsprozesses aus.⁷⁷ Es zielt darauf ab, Projektrisiken frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten und durch geeignete Maßnahmen zu reduzieren. Die Analyse von Hijazi, Khdour und Alarabeyyat zu dieser Methodik zeigt, dass sie sich von anderen Modellen unterscheidet, da sie Risiken nicht nur als Teilaufgabe behandelt, sondern als zentralen Aspekt stärker in den gesamten Entwicklungszyklus integriert. Dabei führen sie aus, dass zu Beginn eine Risikoanalyse durchgeführt wird, um die Hauptrisiken zu identifizieren, diese in Interface- und Entwicklungsrisiken zu klassifizieren und dann Prioritäten für deren Bewältigung festzulegen. Techniken wie Prototyping und Benchmarking helfen, potenzielle Probleme zu entschärfen. Am Ende jedes Zyklus wird eine Überprüfung mit den Teamleads durchgeführt, um eine klare Entscheidungsbasis für den nächsten Zyklus zu schaffen und das Engagement der Stakeholder sicherzustellen. Daraus schließen die Forscher, dass es dies erlaubt neue Technologien einzubinden, Alternativen zu bewerten oder Ressourcen effizienter zu nutzen. Jedoch kann das Spiralmodell trotz seiner Vorteile bei Projekten mit geringem Risiko sehr ineffizient sein. Die detaillierte Analyse in jedem Zyklus erhöht die Kosten und den Zeitaufwand, was bei Projekten ohne komplexe Anforderungen oder hohe Unsicherheiten überflüssig sein kann.⁷⁸

2.2.3 Ressourcenmanagement

Damit der Erfolg eines Entwicklerstudios gesichert bleibt, weisen Readman und Grantham darauf hin, dass insbesondere in der Games-Branche die Herausforderung im strategischen

⁷⁵ vgl. Schell (2020), S. 151 f.

⁷⁶ Quelle: in Anlehnung an Boehm (1988), S. 64.

⁷⁷ vgl. Boehm (1988), S. 61.

⁷⁸ vgl. Hijazi/ Khdour/ Alarabeyyat (2012), S. 10 f.

Management darin besteht, die verfügbaren Ressourcen so auszurichten, dass die von den Publishern definierten Vorgaben erfüllt werden. Kurzfristige Prioritäten wie die Einhaltung von Zeit- und Budgetvorgaben können dabei nur im Rahmen einer mittel- und langfristigen Innovationsstrategie erfolgreich realisiert werden. Diese umfasst die Entwicklung neuer IPs, die Weiterentwicklung von Softwaretechnologien sowie die Optimierung von Produktions- und Geschäftsprozessen. Laut den Autoren sind die wichtigsten Ressourcen in diesem Prozess die Arbeitskräfte selbst, da sie primär durch Programmierung und Design wertvolle Ergebnisse erzielen.⁷⁹

Daher ist effizientes Ressourcenmanagement essenziell, um versprochene Ziele einzuhalten und die Balance zwischen kreativer Freiheit und wirtschaftlicher Effizienz in der Spieleentwicklung zu gewährleisten. Dies gilt vor allem für AAA-Titel, deren Entwicklungszyklen mehrere Jahre umfassen und bei denen hunderte Mitarbeitende eingebunden sind. In agilen Unternehmen wird die Ressourcenplanung dynamisch gestaltet, um flexibel auf Änderungen im Projektverlauf zu reagieren. Hierbei unterstützt die Verwendung von Methoden wie Kanban, Wertstromanalyse oder Marktwachstums-Marktanteil-Matrix, Ressourcen effizient zu verteilen.

Kanban im agilen Portfoliomanagement fokussiert sich laut Maximini und Pilster darauf, Projekte entsprechend ihrer strategischen Relevanz zu priorisieren, indem Transparenz über laufende und geplante Projekte geschaffen wird. Dies geschieht durch die Verwendung von Tools wie Kanban-Boards oder Projektmanagementsoftwaresystemen, die eine visuelle Darstellung aller Projekte bieten. Die Autoren verdeutlichen, dass dies es ermöglicht, den Fortschritt, die Ressourcenzuweisung und potenzielle Blockaden in Echtzeit zu überwachen. Darüber hinaus werden regelmäßige Meetings, wie die zuvor erwähnten Daily Scrum Meetings, durchgeführt, in denen die Projekte anhand klar definierter Kriterien wie Marktchancen, Risiko und Ressourcenauslastung bewertet und Prioritäten angepasst werden.⁸⁰

Die Wertstromanalyse hingegen ist, wie Maximini und Pilster weiter ausführen, eine Methode, die darauf abzielt, ineffiziente Prozesse zu identifizieren und zu eliminieren. Sie hilft, den Wertfluss eines Projekts zu optimieren, indem der gesamte Produktionsprozess, von der Konzeptentwicklung bis zur Fertigstellung, visualisiert wird. Dabei liegt ein besonderer Fokus auf der Verbesserung von Kommunikationsflüssen und der Gestaltung von Nahtstellen zwischen verschiedenen Teams oder Abteilungen. Engpässe und unnötige Schritte können dann durch die Analyse von Durchlaufzeiten, Wartezeiten und Ressourcenauslastungen sichtbar gemacht werden. Basierend auf diesen Erkenntnissen werden konkrete Verbesserungsvorschläge entwickelt, beispielsweise durch die Neuordnung von Abläufen, den Einsatz anderer Technologien oder die Eliminierung von

⁷⁹ vgl. Readman/ Grantham (2006), S. 267 f.

⁸⁰ vgl. Maximini/ Pilster (2023), S. 404–411.

nicht-wertschöpfenden Aktivitäten.⁸¹ Ein praktisches Beispiel hierfür ist die frühzeitige Einteilung kleiner Teams für experimentelle Prototypen, die eng mit den Produktionsabteilungen zusammenarbeiten, wodurch wichtige Erkenntnisse aus der Prototypenphase nahtlos in die Produktionsphase übergehen können, sobald größere Ressourcen allokiert werden.

Demgegenüber hebt Anderie die Marktwachstums-Marktanteil-Matrix (vgl. Abbildung 2) hervor und beschreibt, dass sie dabei hilft, Ressourcen effizient zu verteilen, indem Produkte im Unternehmensportfolio anhand von Marktanteil und Marktwachstum in vier Kategorien eingeteilt werden. Question Marks haben einen niedrigen Marktanteil in wachsenden Märkten und erfordern hohe Investitionen, um Marktanteile zu gewinnen. Falls keine Aussicht auf Erfolg besteht, sollten sie langfristig abgestoßen werden. Stars kombinieren einen hohen Marktanteil mit starkem Marktwachstum und generieren hohe Umsätze, benötigen jedoch ebenfalls Ressourcen für weiteres Wachstum. Cash Cows sichern stabile Einnahmen durch einen hohen Marktanteil in stagnierenden Märkten und finanzieren oft andere Bereiche, ohne dass sie zusätzliche Investitionen erfordern. Poor Dogs sind unrentabel, da sie in Märkten mit geringem Wachstum und Marktanteil keine nennenswerten Gewinne erzielen und häufig abgestoßen werden sollten, es sei denn, strategische Gründe sprechen dagegen.⁸² Diese Differenzierung unterstützt die strategische Ressourcenzuweisung und Priorisierung innerhalb des Portfolios.

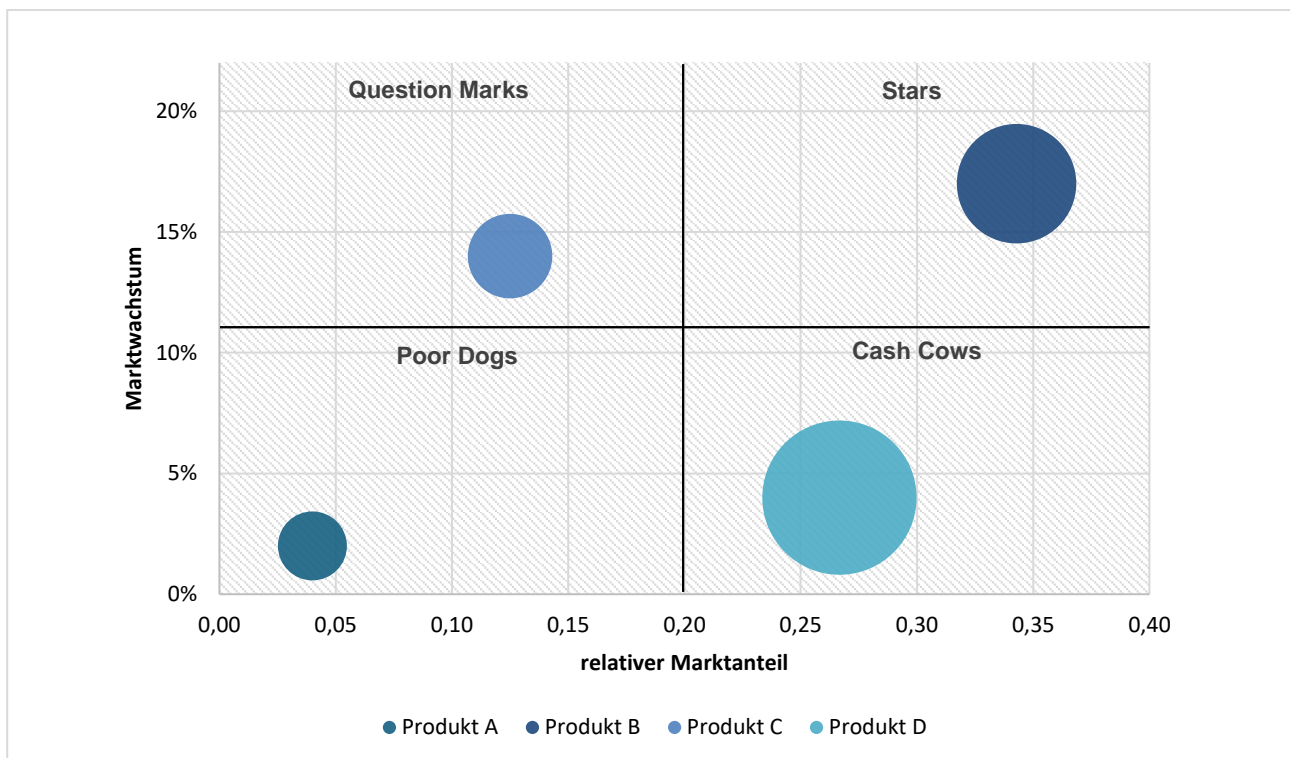


Abbildung 2: Marktwachstums-Marktanteil-Matrix⁸³

⁸¹ vgl. Maximini/ Pilster (2023), S. 383–388.

⁸² vgl. Anderie (2016), S. 91–94.

⁸³ Quelle: in Anlehnung an Anderie (2016), S. 92.

Diesbezüglich basieren die Entscheidungsprozesse nach Cooper, Edgett und Kleinschmidt auf mehreren Kriterien, die sicherstellen, dass Ressourcen effizient und sinnvoll eingesetzt werden. Projekte mit hoher strategischer Relevanz und langfristigem Beitrag zu den Unternehmenszielen werden bevorzugt. Ebenso spielen Marktchancen eine bedeutende Rolle, insbesondere bei Projekten mit hohem Potenzial. Zusätzlich werden ressourcenintensive Projekte strikt bewertet, um sicherzustellen, dass die verfügbaren Mittel effizient eingesetzt werden. Schließlich wird auch das Risiko eines Projekts berücksichtigt. Projekte mit geringeren technischen oder finanziellen Risiken werden ebenfalls bevorzugt, da sie zur Stabilität des Portfolios beitragen und potenzielle Verluste minimieren. Die Forscher bekräftigen in ihrer Ausarbeitung stets das Scoring-Modell. Dies ist ein bewährtes Verfahren zur Priorisierung, das Projekte individuell anhand der definierten Kriterien auf einer Skala bewertet. Die gewichtete Summe dieser Bewertungen dient als Grundlage, um Projekte zu priorisieren und Ressourcen gezielt den vielversprechendsten Vorhaben zuzuweisen.⁸⁴ In Kombination mit einem Risk-Reward-Bubble Diagramm unterstützt dies fundierte Entscheidungen zur langfristigen Optimierung des Produktportfolios.⁸⁵

Das MoSCoW-Modell wird von Maximini und Pilster als ein weiteres gängiges Verfahren zur Priorisierung erwähnt. Es kategorisiert Aufgaben in Projekten nach ihrer Wichtigkeit und zeitlichen Faktoren, wie etwa Deadlines oder Produktzielen. „Must-haves“ für unverzichtbare Elemente, „Should-haves“ für wichtige, aber nicht kritische Anforderungen, „Could-haves“ für optionale Features und „Won't-haves“ für Aspekte, die vorerst ausgeschlossen werden. Dieses Modell hilft den Autoren zufolge dabei, Prioritäten klar zu definieren und Ressourcen auf die wichtigsten Anforderungen zu konzentrieren. Eine regelmäßige Überprüfung des Produktportfolios gewährleistet hierbei, dass die Ressourcenzuweisung mit den strategischen Zielen übereinstimmt.⁸⁶

Gerade für wachsende Unternehmen ist dies wichtig, da die effiziente Nutzung erweiterter Ressourcen entscheidend für eine nachhaltige Entwicklung ist. Wachstumsstrategien sind dabei wichtig zu beachten, wobei Unternehmen laut Kotler, Keller und Chernev entweder organisch durch höhere Produktion und Umsätze oder durch Fusionen und Übernahmen wachsen. Dabei erörtern sie, dass während die Strategien Marktpenetration und Marktentwicklung meist auf organisches Wachstum setzen, Produktentwicklung und Diversifikation beide Ansätze kombinieren können. Die Marktpenetrationsstrategie zielt darauf ab, den Verkauf bestehender Produkte bei der bestehenden Kundschaft zu steigern. Dies kann beispielsweise durch die Steigerung zusätzlicher Produktvorteile oder Identifikation neuer Anwendungsmöglichkeiten erreicht werden. Mit der Marktentwicklungsstrategie wird das Ziel verfolgt, neue Märkte für bestehende Produkte zu erschließen. Hierzu können Unternehmen potenzielle Nutzergruppen in aktuellen

⁸⁴ vgl. Cooper/ Edgett/ Kleinschmidt (2002), S. 7–9.

⁸⁵ vgl. Cooper/ Edgett/ Kleinschmidt (2002), S. 10.

⁸⁶ vgl. Maximini/ Pilster (2023), S. 314–317.

Vertriebsgebieten ansprechen, neue Distributionskanäle wie Online-Marktplätze nutzen oder geografische Expansionen im Inland oder Ausland anstreben. Die Produktentwicklungsstrategie konzentriert sich darauf, neue Produkte oder Varianten für bestehende Märkte zu entwickeln. Dies kann durch neue Produktfeatures, alternative Technologien oder unterschiedliche Preissegmente erfolgen, um eine breitere Zielgruppe zu erreichen. Und schließlich heben die Autoren hervor, dass die Diversifikationsstrategie die Möglichkeit bietet, neue Produkte für neue Märkte zu entwickeln, vor allem wenn diese außerhalb der bestehenden Geschäftsbereiche liegen. Dieser Ansatz kann konzentrisch erfolgen, indem neue Produkte entwickelt werden, die mit bestehenden Technologien oder Marktstrategien synergieren, horizontal durch die Entwicklung ergänzender Produkte oder unter einer konglomeraten Mischung, indem komplett neue Geschäftsbereiche erschlossen werden.⁸⁷ Darüber hinaus bieten Kooperationen mit externen Studios oder Technologieunternehmen eine weitere Möglichkeit zu wachsen. Solche Partnerschaften ermöglichen den Zugang zu neuen Märkten und Technologien, wie bei der Expansion auf Plattformen wie Augmented Reality oder Mobile-Gaming. Der Erfolg hängt hierbei von der strategischen Planung und klar definierten Wachstumszielen ab.

2.2.4 Risikomanagement

Aus den vorherigen Kapiteln hat sich das Risikomanagement durch die hohen Anforderungen in der Spieleentwicklung als wichtiger Faktor etabliert. Es bezeichnet den strukturierten Prozess, Risiken in Projekten frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und präventive Maßnahmen zur Risikominderung zu implementieren. Dies umfasst technische Herausforderungen wie Verzögerungen durch Bugs oder Optimierungsproblemen, finanzielle Schwierigkeiten wie Budgetüberschreitungen sowie marktspezifische Risiken wie unzureichende Nachfrage oder starke Konkurrenz.

Schmalz, Finn und Taylor entsprechend sind fünf zentrale Risikoquellen besonders relevant für die Spieleentwicklung. Unrealistische Erwartungen an Features oder der Einsatz neuer Technologien können Projekte erheblich verzögern. Ebenso kann die Teamzusammensetzung durch fehlende Expertise oder interne Konflikte die Qualität und den Fortschritt der Arbeit immens beeinträchtigen. Auch zu optimistische Zeit- und Budgetplanungen führen oft zu Ressourcenengpässen, die den Fortschritt eines Projekts gefährden. Ein weiteres Risiko besteht in unzureichenden Spezifikationen, da fehlende Klarheit über Anforderungen oder Ziele leicht zu Missverständnissen innerhalb der Teams führt. Schließlich stellt der sogenannte „Fun Factor“, also das Spielerlebnis selbst, eine beachtliche Herausforderung dar. Selbst ein technisch perfekt entwickeltes Spiel kann scheitern, wenn es den Spielern kein ansprechendes und unterhaltsames Erlebnis bietet.⁸⁸

⁸⁷ vgl. Kotler/ Keller/ Chernev (2022), S. 399–401.

⁸⁸ vgl. Schmalz/ Finn/ Taylor (2014), S. 4330–4332.

Die effektive Handhabung von Risiken beginnt nach Maximini und Pilster mit einer systematischen Identifikation und Bewertung, die durch enge Zusammenarbeit mit Stakeholdern und interdisziplinären Teams erfolgt. Durch Methoden wie Brainstorming werden mögliche Risiken gesammelt, strukturiert und in tabellarischer Form festgehalten. Anschließend erfolgt die Risikoanalyse, bei der Eintrittswahrscheinlichkeiten, mögliche Schadenshöhen und Indikatoren für das Auftreten der Risiken bewertet werden. Diese Bewertung bildet die Grundlage für Entscheidungen, wie mit den Risiken von der Überwachung kritischer Indikatoren bis hin zur Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder Schadenshöhe umgegangen werden soll. Nach der Analyse ist, wie die Autoren darauffolgend betonen, eine reaktive und vor allem auch eine kontinuierliche proaktive Überprüfung der Risiken essenziell. Risiken sollten nicht erst bei ihrem Auftreten behandelt werden, sondern, wie beispielsweise im Spiralmodell, frühzeitig in den Fokus rücken, um präventive Strategien zu entwickeln. In agilen Unternehmen wird dies durch die Daily Scrums, Sprint Reviews oder Retrospectives erreicht. Dadurch wird Transparenz geschaffen und Maßnahmen können schneller umgesetzt werden.⁸⁹ Folglich spielt die Integration des Risikomanagements bereits in frühen Entwicklungsphasen wie Pre-Production und Prototyping eine entscheidende Rolle. Schmalz, Finn und Taylor unterstreichen diese Ansicht und erläutern, dass deshalb ein durchdachtes Design in diesen Phasen teure und zeitaufwändige Überarbeitungen in der späteren Produktion reduziert.⁹⁰ Darüber hinaus ermöglicht eine disziplinierte Herangehensweise dieser Methoden effizientere Entwicklungszyklen, was zu einer besseren Ressourcennutzung und Produktqualität führt.⁹¹ Ein weiteres bewährtes Instrument zur Risikominderung ist die Diversifikation des Produktportfolios. Wie bereits in den Kapiteln zu Produktstrategie und Ressourcenmanagement erläutert, können Unternehmen wirtschaftliche Risiken streuen, indem sie Projekte für verschiedene Genres, Plattformen oder Zielgruppen entwickeln. So werden Einnahmenquellen diversifiziert und Abhängigkeiten von einem einzelnen Projekt reduziert. Die im Ressourcenmanagement vorgestellten Ansätze, wie Kanban und Marktwachstums-Marktanteil-Matrix, tragen durch ihre effiziente Ressourcenzuweisung ebenfalls zur Mitigation bei. Außerdem bieten sämtliche moderne Softwaretools für Projektmanagement, wie zum Beispiel Jira, zusätzliche Unterstützung mithilfe der Echtzeitüberwachung von Entwicklungsfortschritten und Ressourcen, wodurch potenzielle Abweichungen frühzeitig erkannt werden können.

2.3 Relevante Theorien im Game Design

Das Game Design, also der kreative und technische Prozess, der die Struktur, Regeln, Mechaniken und das Spielerlebnis eines Videospiele definiert, umfasst die Entscheidungsfindung über das Spielkonzept und alle Aspekte, die die Spieler erleben

⁸⁹ vgl. Maximini/ Pilster (2023), S. 369–372.

⁹⁰ vgl. Schmalz/ Finn/ Taylor (2014), S. 4332 f.

⁹¹ vgl. Schell (2020), S. 159.

können.⁹² Es fungiert als Schnittstelle zwischen technischer Umsetzung und kreativer Vision und legt sämtliche Ziele des Spiels fest, die von Programmierern, Artists und anderen Teams umgesetzt werden. Somit kann durch ein durchdachtes Game Design ein Spiel sowohl unterhaltsam sein als auch langfristig ansprechend gestaltet werden, was insbesondere bei narrativen und episodischen Spielen wie denen von Telltale relevant ist.

2.3.1 MDA-Framework

Das MDA-Framework von Hunicke, LeBlanc und Zubek bietet eine strukturierte Herangehensweise an das Game Design, indem es die Beziehung zwischen den verschiedenen Komponenten eines Spiels und deren Einfluss auf die Spielerfahrung (Experience) systematisch analysiert. Es wurde entwickelt, um eine gemeinsame Sprache zwischen Designern, Entwicklern und Forschern zu schaffen und komplexe Prozesse des Spieldesigns zu vereinfachen. Dabei betont das Framework die Notwendigkeit iterativer Entwicklungsprozesse, bei denen Designentscheidungen kontinuierlich auf ihre Wirkung überprüft und angepasst werden, um sicherzustellen, dass möglichst alle Perspektiven der Designer sowie die der Spieler einbezogen werden. Ziel ist es, die Lücke zwischen den Intentionen der Entwickler und den tatsächlichen Erlebnissen der Spieler zu schließen. Um dies zu erreichen, wird das Game Design in drei zentrale Bereiche unterteilt und eine bidirektionale Reihenfolge der Einflussnahme festgelegt (vgl. Abbildung 3). Die Aufteilung erfolgt in Mechanics (deutsch: Mechaniken), Dynamics (deutsch: Dynamiken) sowie Aesthetics (deutsch: Ästhetik).⁹³

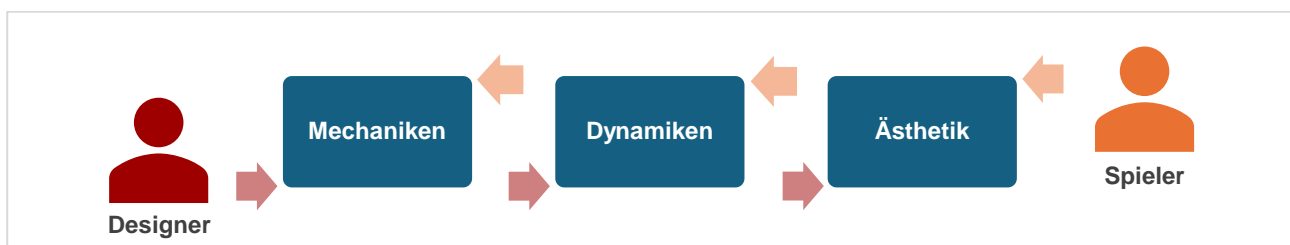


Abbildung 3: Reihenfolge der Einflussnahme im MDA-Framework⁹⁴

Mechaniken stellen die grundlegenden Bausteine eines Spiels dar und umfassen die Regeln, Interaktionen und Objekte, die dessen Struktur definieren. Sie bilden das Fundament, auf dem sämtliche weitere Elemente des Spiels aufbauen. Beispiele für Mechaniken sind Bewegungssysteme, Dialogauswahl oder Herstellen von Gegenständen.⁹⁵

Dynamiken hingegen beschreiben die emergenten Systeme, die sich aus der Interaktion der Mechaniken während des Spielverlaufs ergeben. Sie umfassen beispielsweise das Verhalten von Nicht-Spieler-Charakteren (NPCs), die Konsequenzen von Spielerentscheidungen oder das Gleichgewicht zwischen Belohnungen und

⁹² vgl. Schell (2020), S. 28.

⁹³ vgl. Hunicke/ LeBlanc/ Zubek (2004), S. 1.

⁹⁴ Quelle: Junior/ Silva (2021), S. 6.

⁹⁵ vgl. Hunicke/ LeBlanc/ Zubek (2004), S. 3 f.

Herausforderungen. Dynamiken sind daher nicht vollständig durch den Game Designer kontrollierbar, sondern entstehen aus der spezifischen Nutzung der Mechaniken durch die Spieler.⁹⁶

Ästhetik beschreibt schließlich die emotionale, sensorische und psychologische Erfahrung der Spieler. Dazu gehören Erlebnisse wie Sensation, Entdeckung, Narration, Herausforderung oder Selbsta Ausdruck, die während des Spielens entstehen können. Dieser Bereich zielt darauf ab, die subjektiven Spielerlebnisse zu analysieren und besser zu verstehen, um Designentscheidungen gezielt auf die gewünschte Experience auszurichten.⁹⁷

In der Praxis wird das MDA-Framework flexibel genutzt, um den Designprozess je nach Projektanforderungen zu strukturieren. Eine häufige Herangehensweise besteht darin, mit den Mechaniken zu beginnen, indem Game Designer Regeln und Interaktionsmöglichkeiten entwickeln, die das gewünschte Spielerlebnis fördern sollen. Diese Mechaniken werden anschließend auf ihre Dynamiken hin analysiert, um sicherzustellen, dass das Verhalten der Spielsysteme mit den Designzielen übereinstimmt. Abschließend wird die Ästhetik evaluiert, indem geprüft wird, ob die erwarteten Reaktionen bei den Spielern ausgelöst werden. Alternativ lässt sich das Framework jedoch auch von den ästhetischen Zielen ausgehend anwenden. Designer definieren zunächst die gewünschte Experience und leiten daraus Dynamiken ab, die diese Ziele unterstützen. Die Mechaniken werden daraufhin so gestaltet, dass sie innerhalb dieses Rahmens ein stimmiges Spielerlebnis ermöglichen.⁹⁸

Das MDA-Framework hat sich als grundlegendes Modell im Game Design etabliert, wird jedoch in der Fachliteratur aufgrund mehrerer Schwächen kritisiert. Eine zentrale Kritik betrifft die unklare Abgrenzung der drei Hauptkategorien. In der Praxis überschneiden sich diese Bereiche häufig oder beeinflussen sich gegenseitig, was bei narrativen Elementen wie Storytelling und Charakterentwicklung deutlich wird, da diese schwer eindeutig einer Kategorie zuzuordnen sind.^{99,100} Ein weiterer Kritikpunkt ist die lineare Struktur des Modells, die den iterativen und zyklischen Charakter des Game Designs nur unzureichend widerspiegelt. In der Realität entwickeln sich Mechaniken, Dynamiken und Ästhetik häufig parallel und wechselseitig, anstatt einer festen Reihenfolge zu folgen.¹⁰¹ Darüber hinaus wird bemängelt, dass das Framework technische und infrastrukturelle Faktoren wie Hardwarebeschränkungen oder Anforderungen von Online-Architekturen nicht berücksichtigt, obwohl sie wesentliche Auswirkungen auf die Gestaltung von Mechaniken und Dynamiken haben können. Auch die Betonung der Mechaniken als primäre Grundlage

⁹⁶ vgl. Hunicke/ LeBlanc/ Zubek (2004), S. 3 f.

⁹⁷ vgl. Hunicke/ LeBlanc/ Zubek (2004), S. 2 f.

⁹⁸ vgl. Hunicke/ LeBlanc/ Zubek (2004), S. 4 f.

⁹⁹ vgl. Junior/ Silva (2021), S. 6.

¹⁰⁰ vgl. Walk/ Görlich/ Barrett (2017), S. 4.

¹⁰¹ vgl. Junior/ Silva (2021), S. 8.

des Designs wird kritisiert, da andere wichtige Gestaltungselemente wie grafische Stilmittel oder Sounddesign, die die Ästhetik unmittelbar beeinflussen, vernachlässigt werden.¹⁰² Zudem fehlt es dem Framework an konkreten Anleitungen oder Werkzeugen für die praktische Anwendung, was seine Integration in den Entwicklungsalltag erschwert. Diese Schwächen verdeutlichen, dass das MDA-Framework zwar als analytisches Instrument wertvoll ist, jedoch nur begrenzt als umfassendes Modell für die Gestaltung komplexer Spiele dient.¹⁰³ Um diese Schwächen zu adressieren, wurden Erweiterungen wie das RMDA-Framework (vgl. Abbildung 4) und das DDE-Framework entwickelt.

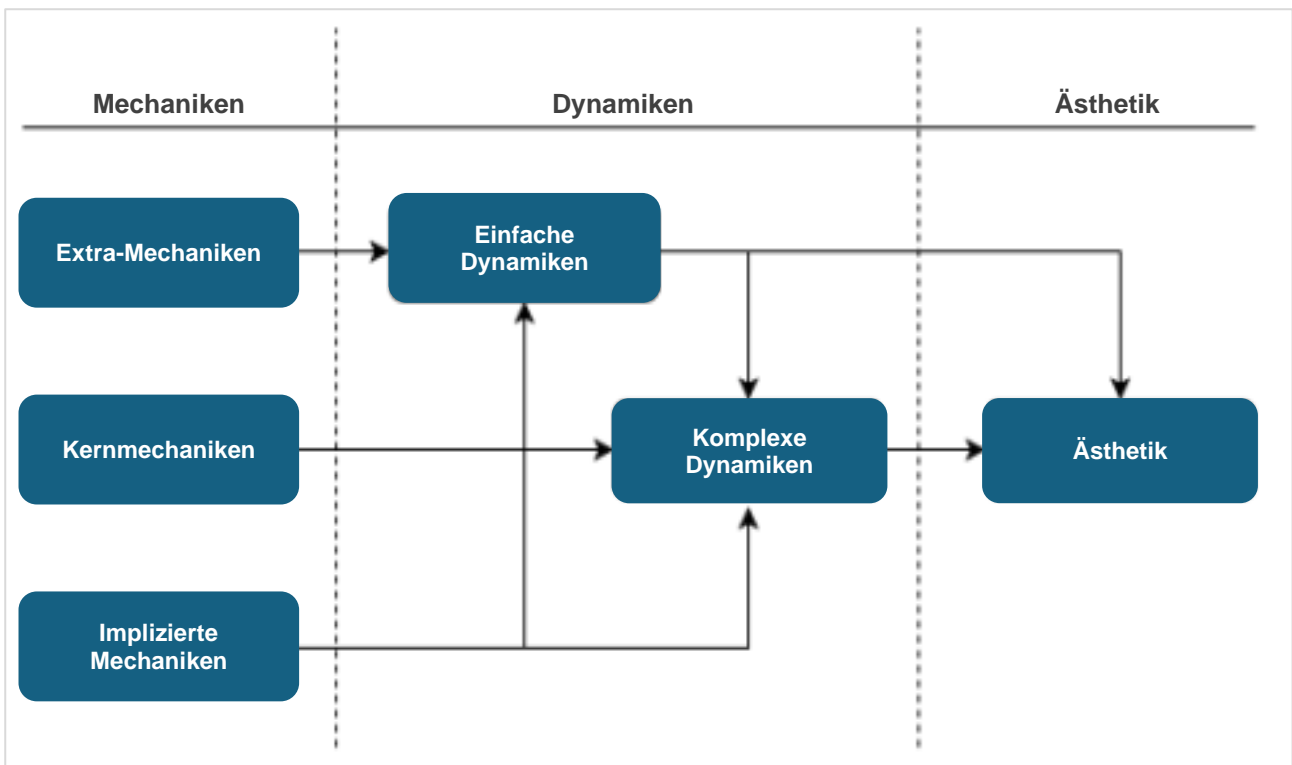


Abbildung 4: RMDA-Framework¹⁰⁴

Das RMDA-Framework von Junior und Silva erweitert das ursprüngliche MDA-Framework durch präzisere Definitionen der Hauptkomponenten, um eine klarere und effektivere Anwendung im Game Design zu ermöglichen.¹⁰⁵ So werden Mechaniken in drei Kategorien unterteilt, um ihre Rolle im Designprozess genauer zu differenzieren. Implizierte Mechaniken umfassen genretypische Aktionen, die oft nicht explizit definiert werden, wie Laufen oder Springen in einem 2D-Platformer, es sei denn, sie werden gezielt angepasst, um spezifische Dynamiken zu fördern. Kernmechaniken hingegen stellen die zentralen Interaktionen dar, die meist mit der Hauptfigur oder dem Hauptziel des Spiels verbunden sind, wie zum Beispiel die Dialogauswahl in narrativen Spielen. Extra-Mechaniken werden häufig später im Entwicklungsprozess eingeführt, um ein Spiel zu individualisieren oder

¹⁰² vgl. Walk/ Görlich/ Barrett (2017), S. 5 f.

¹⁰³ vgl. Junior/ Silva (2021), S. 5 f.

¹⁰⁴ Quelle: Junior/ Silva (2021), S. 10.

¹⁰⁵ vgl. Junior/ Silva (2021), S. 6.

bestimmte Dynamiken zu verstärken, wie etwa ein Tageszeitwechsel oder Wettersystem in Adventure-Games.¹⁰⁶

Dynamiken entstehen aus der Interaktion von Mechaniken während des Spielverlaufs und dienen dazu, ästhetische Ziele zu erreichen. Sie werden in einfache und komplexe Dynamiken unterteilt. Einfache Dynamiken resultieren direkt aus Mechaniken, wie das Springen über Hindernisse oder das Besiegen eines Gegners, wohingegen komplexe Dynamiken aus dem Zusammenspiel mehrerer Mechaniken oder anderer Dynamiken hervorgehen, beispielsweise die strategische Zusammenarbeit und der Wettbewerb in Multiplayer-Spielen.¹⁰⁷ Diese Unterscheidung erleichtert es Designern vorhersehbare Verhaltensmuster gezielt zu steuern und gleichzeitig unvorhersehbare Spielerinteraktionen zu berücksichtigen.¹⁰⁸

Und schließlich wird Ästhetik auf die durch das Spiel erzeugten emotionalen und sensorischen Reaktionen der Spieler neu ausgerichtet. Im Gegensatz zum ursprünglichen MDA-Modell, das Ästhetik als allgemeine Experience verstand,¹⁰⁹ fokussiert sich RMDA auf spezifische emotionale Ziele, wie Spannung, Freude oder Entdeckung. Dabei betont das Framework, dass Emotionen nicht direkt vom Spiel erzeugt werden, sondern durch Interaktion mit den bereitgestellten Regeln und Werkzeugen entstehen. Diese Perspektive verdeutlicht, dass Spieler selbst ihre eigenen emotionalen Reaktionen im Kontext der Spielwelt gestalten, während das Spiel die Rahmenbedingungen dafür liefert. So kann beispielsweise eine unerwartete Wendung in der Handlung Spannung erzeugen, während strategische Herausforderungen Stolz nach dem Überwinden eines Hindernisses hervorrufen können. Diese Definition gibt Designern mehr Kontrolle darüber, Mechaniken und Dynamiken so zu gestalten, dass die Experience stärker auf bestimmte emotionale Reaktionen ausgerichtet werden kann.¹¹⁰

Das DDE-Framework von Walk, Görlich und Barrett erweitert das ursprüngliche MDA-Framework, indem es die Hauptkategorien durch Design, Dynamiken und Experience ersetzt, um eine praxisnähere und detailliertere Analyse von Spielen zu ermöglichen. Im Gegensatz zum MDA-Framework, das eine allgemeine und statische Sicht auf die Kategorien anbot, betont das DDE-Framework die Wechselwirkung zwischen Design und Experience (vgl. Abbildung 5).¹¹¹

¹⁰⁶ vgl. Junior/ Silva (2021), S. 7.

¹⁰⁷ vgl. Junior/ Silva (2021), S. 8.

¹⁰⁸ vgl. Junior/ Silva (2021), S. 11 f.

¹⁰⁹ vgl. Junior/ Silva (2021), S. 6.

¹¹⁰ vgl. Junior/ Silva (2021), S. 9 f.

¹¹¹ vgl. Walk/ Görlich/ Barrett (2017), S. 5.

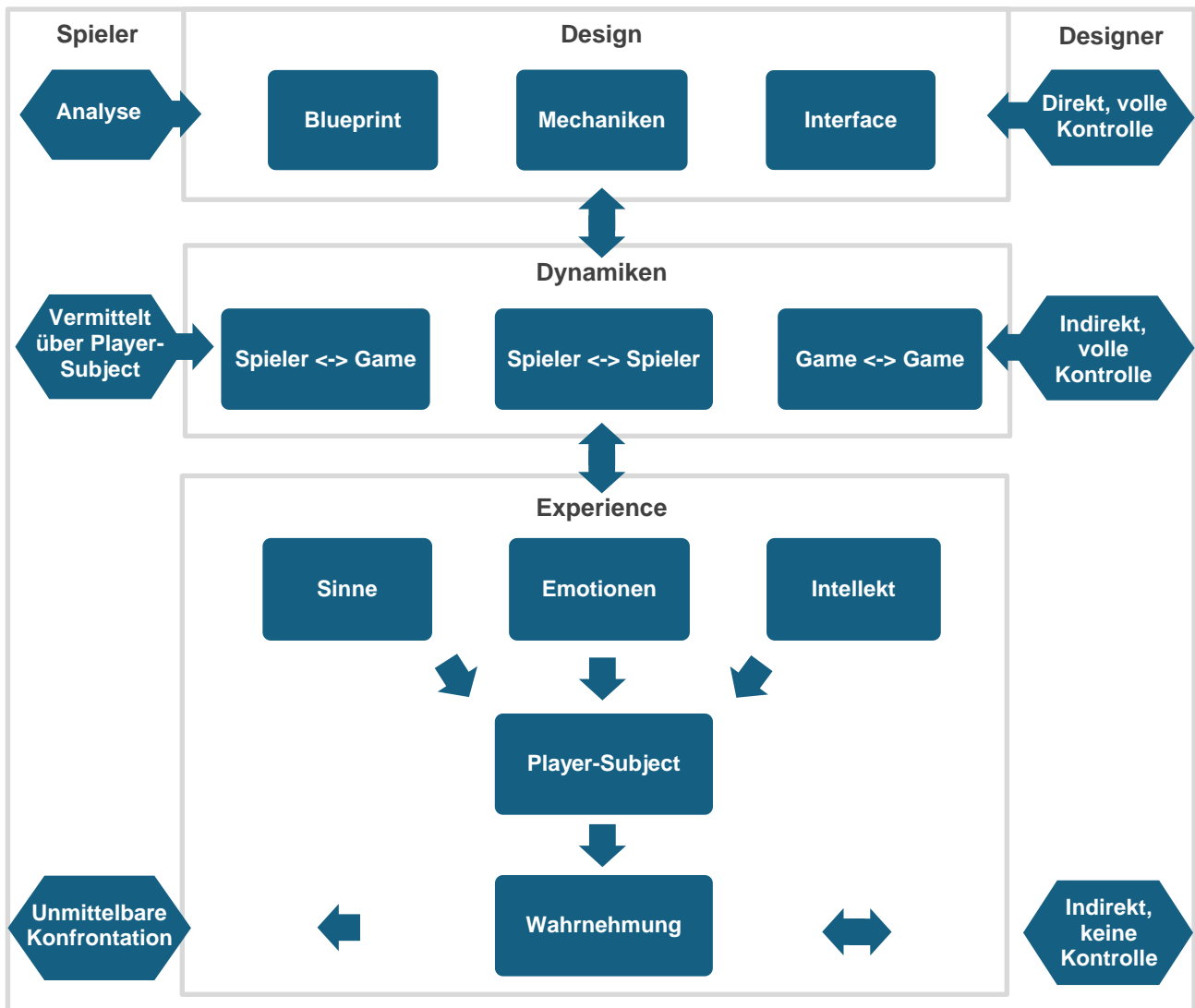


Abbildung 5: DDE-Framework¹¹²

Die Kategorie Design umfasst die drei Ebenen Blueprint, Mechaniken und Interface. Der Blueprint beschreibt die konzeptionelle Basis eines Spiels, wie die grundlegenden Regeln, Ziele und Themen, die das Spielerlebnis prägen. Mechaniken bezieht sich hier auf die technische Umsetzung der Spielregeln und Interaktionen, einschließlich jeglicher Code-Elemente, die Spieler nicht direkt sehen. Dazu zählen auch die Implementierung von Spielregeln und Objektinteraktionen, wie beispielsweise das Platzieren von Ressourcen oder das Kombinieren von Gegenständen. Das Interface betrifft die Gestaltung aller diegetischen und nicht-diegetischen Elemente, die mit den Spielern kommunizieren. Dazu gehören visuelle und akustische Systeme, Texte, Zwischensequenzen sowie Berichtssysteme, die Informationen über die Spielwelt und deren Status übermitteln. Diese Unterteilung ermöglicht es Designern, gezielt auf die verschiedenen Ebenen des Designs einzugehen und sie schrittweise zu optimieren, ohne den Zusammenhang zu anderen Elementen des Game Designs aus den Augen zu verlieren.¹¹³

¹¹² Quelle: in Anlehnung an Walk/ Görlich/ Barrett (2017), S. 12.

¹¹³ vgl. Walk/ Görlich/ Barrett (2017), S. 7.

Dynamiken werden als emergente Verhaltensweisen definiert, die aus der Interaktion der Mechaniken mit den Spielern selbst und der Umgebung während des Spielverlaufs entstehen. Designer haben nur indirekten Einfluss auf Dynamiken, da sie durch die Gestaltung der Mechaniken deren Verhalten steuern können. Gleichzeitig weisen Dynamiken einen unvorhersehbaren Charakter auf, da sie von der komplexen Vielzahl an Spieleraktionen beeinflusst werden. Diese Eigenschaften unterstreichen die Bedeutung eines iterativen Designprozesses, bei dem Dynamiken in verschiedenen Entwicklungsphasen analysiert und angepasst werden müssen, um das gewünschte Spielerlebnis zu fördern. Ein Beispiel hierfür wäre das Verhalten eines Handelsmarktes in einem Multiplayer-Spiel, bei dem sich die Preise durch Angebot und Nachfrage der Spieler dynamisch regulieren.¹¹⁴

Experience ersetzt die Ästhetik aus dem MDA-Framework, um die Spielerperspektive stärker in den Fokus zu rücken und die praktische Anwendbarkeit für Designer zu verbessern. Während Ästhetik durch mehrdeutige philosophische und psychologische Interpretationen geprägt ist, beschreibt Experience die emotionalen, intellektuellen und sensorischen Erlebnisse, die Spieler während ihrer Interaktion mit dem Spiel machen. Dieser Ansatz betrachtet die gesamte Reise eines Spielers, von ersten Berührungspunkten wie Trailern oder Kaufentscheidungen bis hin zu den Erlebnissen im Spiel selbst. Die Experience wird somit durch das Zusammenspiel aller Designelemente geformt und stark von der subjektiven Wahrnehmung jedes Spielers bestimmt. Dementsprechend kann es durch iterative Anpassungen gezielt gestaltet und weiter verfeinert werden.¹¹⁵

Darüber hinaus führt das DDE-Framework mit dem Konzept des Player-Subject eine zentrale Perspektive ein, die die Subjektivität jedes Spielers in den Mittelpunkt der gesamten Experience stellt. Es beschreibt eine mentale Persona des Spielers, die unabhängig vom realen Selbst agiert und Entscheidungen im Spiel trifft. Dies erlaubt es, moralisch oder emotional herausfordernde Situationen sicher zu erleben, indem sie als Schutzschicht fungiert, die zwischen Spielern und Spielwelt vermittelt, wodurch die Wahrnehmung der Experience geprägt wird. Folglich hängt die individuelle Erfahrung stark von der Stimmung, den Präferenzen und der Interaktion des Player-Subject mit den Designelementen ab. Designer verlieren an diesem Punkt teilweise die Kontrolle über die Experience, da die subjektive Wahrnehmung und Interpretation des Spiels durch das Player-Subject dominiert wird. Demnach ist es umso wichtiger Zielgruppen und deren Erwartungen genau zu kennen, um die gewünschte Experience gezielt anzupassen und ein möglichst immersives und ansprechendes Erlebnis zu schaffen.¹¹⁶

¹¹⁴ vgl. Walk/ Görlich/ Barrett (2017), S. 8.

¹¹⁵ vgl. Walk/ Görlich/ Barrett (2017), S. 9 f.

¹¹⁶ vgl. Walk/ Görlich/ Barrett (2017), S. 9–11.

2.3.2 Narrative Strukturen und Storytelling

Narration trägt in Videospielen wesentlich zur Gestaltung der Spielwelt und Experience bei, indem es immersive Welten erschafft, die die emotionale Bindung der Spieler stärkt. Obendrein verleiht es dem Spiel eine klare Struktur, indem es Ziele und Herausforderungen sinnvoll miteinander verknüpft. Die Qualität der Narration ist somit entscheidend dafür, wie intensiv ein Spiel erlebt und erinnert wird. Insbesondere bei den Spielen von Telltale Games wird dies anhand der Historie und Strategie des Unternehmens ersichtlich, wo aus ästhetischer Sicht darauf geachtet wird eine Experience zu bieten, die Sensation, Narration und Selbsta Ausdruck in den Fokus rücken.

Diese Relevanz wird, wie es Aarseth betont, durch die hybride Natur von Videospielen ergänzt. Spiele sind keine rein narrativen Medien, sondern enthalten narrative Elemente wie Welt, Charaktere, Objekte und Events, die ebenso stark durch spielmechanische Aspekte geprägt sind. Seine Perspektive steht zwar im Kontext einer Debatte zwischen Narratologen und Ludologen, die sich mit der Frage auseinandersetzt, ob Spiele primär narrative Medien oder eine eigenständige Mischung aus mechanischen und semiotischen Elementen sind, ist jedoch, wie sich in diesem Kapitel zeigen wird, im Rahmen dieser Arbeit vollkommen zutreffend.¹¹⁷

Zudem definiert Aarseth narrative Elemente in Spielen anhand der Begriffe Kernels und Satellites. Kernels sind die wesentlichen Bestandteile einer Geschichte, die ihre Identität bestimmen und unverzichtbar sind, da die Geschichte ohne sie nicht mehr wiedererkennbar wäre. Satellites hingegen sind ergänzende Details, die ausgetauscht oder weggelassen werden können, ohne den Kern der Geschichte zu beeinträchtigen, wobei sich jedoch die Darstellung ändert. Somit können narrative Strukturen im Game Design linear mit festen Kernereignissen oder auch dynamisch mit flexiblen Handlungsoptionen integrieren. Die Gewichtung zwischen den beiden Elementen kann in unterschiedlichsten Verhältnissen gestaltet werden, abhängig davon, welche narrative oder spielerische Experience erreicht werden soll.¹¹⁸

Narrative Strukturen:

Narrative Strukturen definieren, wie Geschichten in ein Spiel integriert werden und dienen als Grundlage für das gesamte narrative Erlebnis. Dabei gibt es viele verschiedene Ansätze, die sich stark voneinander unterscheiden. Nach Zeman werden narrative Strukturen in sechs klar differenzierte Kategorien eingeteilt.

Die parallele Struktur ist laut ihm die am häufigsten verwendete Erzählweise in Videospielen. Dabei wird die Geschichte in lineare Abschnitte gegliedert, die parallel zum Fortschritt im Spiel verlaufen (vgl. Abbildung 6). Narrative Elemente werden meist durch

¹¹⁷ vgl. Aarseth (2012), S. 130.

¹¹⁸ vgl. Aarseth (2012), S. 130 f.

Zwischensequenzen vermittelt, die nach jedem Spielabschnitt gezeigt werden, um diesem einen emotionalen und narrativen Kontext zu bieten. Dieser Ablauf ermöglicht es, die Handlung kontrolliert voranzutreiben und eine klare Verbindung zum Gameplay aufzubauen. Allerdings bleibt die Interaktion der Spieler mit der Geschichte begrenzt, wodurch sie als primär passive Erfahrung wahrgenommen wird.¹¹⁹

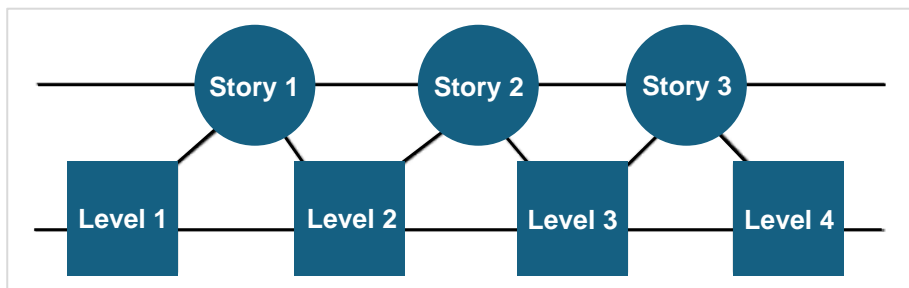


Abbildung 6: Parallele Struktur¹²⁰

Demgegenüber bieten verzweigte narrative Strukturen hohe Interaktivität, da Spieler durch ihre Entscheidungen aktiv den Verlauf der Geschichte beeinflussen können und infolgedessen die Handlung dynamisch an die Wahlmöglichkeiten der Spieler anpasst. Dabei ähnelt die Struktur einem Baum, dessen Äste sich bei jeder Entscheidung weiter verzweigen (vgl. Abbildung 7).

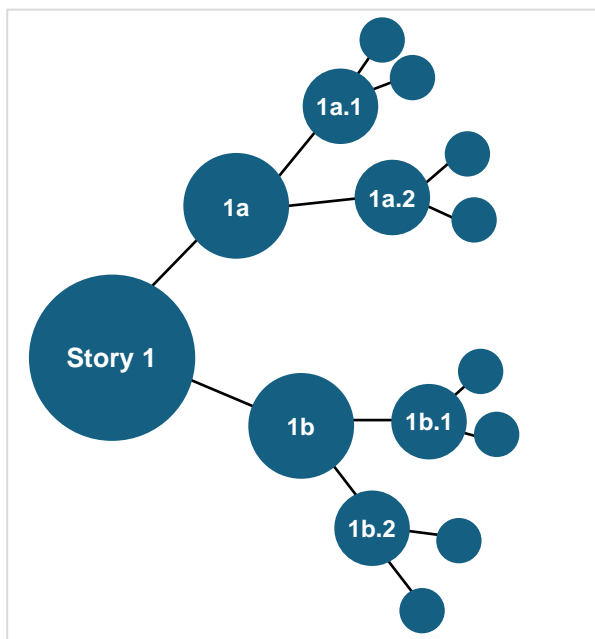


Abbildung 7: Verzweigte Struktur¹²¹

Ein anschauliches Beispiel hierfür ist die *Mass Effect*-Reihe von Bioware. In diesen Spielen wirken sich Entscheidungen, die Spieler treffen, nicht nur auf die unmittelbare Handlung aus, sondern auch auf die Geschehnisse in späteren Teilen der Reihe. Ein Charakter, der aufgrund einer bestimmten Entscheidung stirbt, bleibt in den folgenden Spielen dauerhaft

¹¹⁹ vgl. Zeman (2017), S. 229.

¹²⁰ Quelle: Zeman (2017), S. 229.

¹²¹ Quelle: Zeman (2017), S. 231.

abwesend. Dadurch entsteht ein Gefühl von Konsequenz und Kontinuität, das die Spieler stärker in die Geschichte einbindet und ihre Handlungen bedeutsam macht. Um der exponentiellen Komplexität dieser Struktur entgegenzuwirken, führen Spieleentwickler die Handlungsstränge häufig an bestimmten Punkten wieder zusammen. Dies sorgt dafür, dass die Auswirkungen der Entscheidungen spürbar bleiben, ohne dass sich die Geschichte in unzählige Richtungen verläuft. Ein weiterer Aspekt ist die Balance zwischen Entscheidungsfreiheit und narrativer Kohärenz. Obwohl Spieler viele Interaktionsmöglichkeiten erhalten, bleibt die übergeordnete Handlung in der Regel linear und variiert lediglich durch die getroffenen Entscheidungen. Das ermöglicht es Entwicklern, moralische oder thematische Grenzen zu setzen. Beispielsweise könnten extreme Entscheidungen, wie das grundlose Töten aller Verbündeten, ausgeschlossen werden, es sei denn, sie erfüllen einen glaubwürdigen narrativen Zweck. So bleibt die Geschichte konsistent, während die Spieler dennoch das Gefühl haben, eine individuelle Experience zu erleben. Zudem fordern verzweigte Geschichten die Spieler heraus, sich mit den Konsequenzen ihrer Handlungen auseinanderzusetzen, da sie moralische Themen oder kausale Ereignisse in den Mittelpunkt der Erzählung stellt.¹²²

In einer verstreuten Struktur werden Fragmente der Geschichte über die Spielwelt verteilt (vgl. Abbildung 8). Spieler entdecken diese Bruchstücke im Verlauf ihres Fortschritts, beispielsweise in Form von Tagebucheinträgen, Tonaufnahmen oder Artefakten. Die Reihenfolge, in der diese Elemente gefunden werden, ist dabei nicht vorgegeben, weshalb die Kontrolle der Entwickler über den Handlungsablauf eingeschränkt ist.

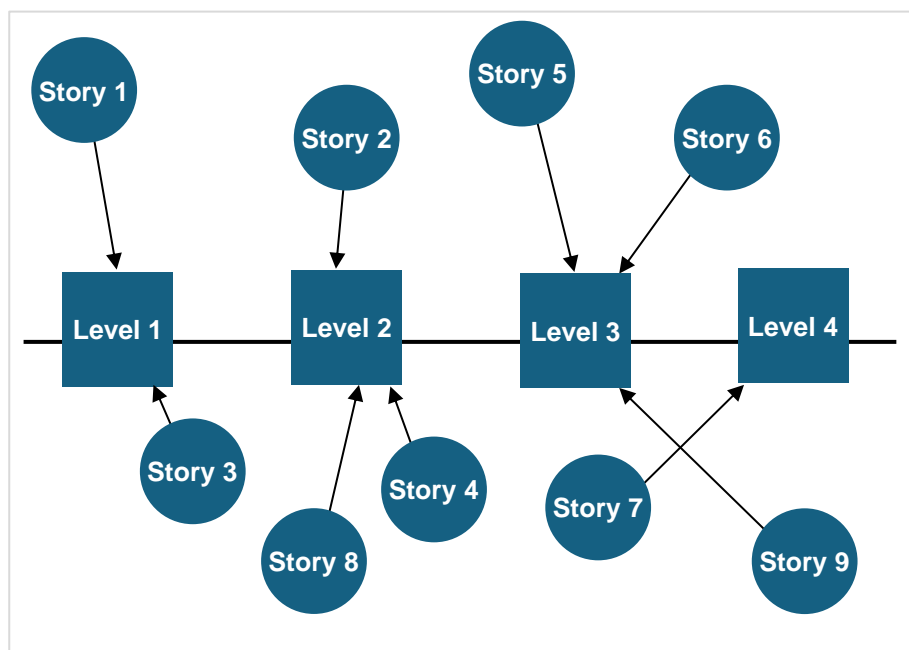


Abbildung 8: Verstreute Struktur¹²³

¹²² vgl. Zeman (2017), S. 229–232.

¹²³ Quelle: Zeman (2017), S. 234.

Doch genau diese Freiheit ermöglicht es den Spielern, die Geschichte eigenständig zu rekonstruieren und selbst zu entscheiden, wie intensiv sie sich mit der Erzählung beschäftigen möchten. Während einige sich ganz auf die Geschichte konzentrieren, können andere den Fokus mehr auf das Gameplay legen. Dadurch wird die narrative Tiefe flexibel an die Vorlieben der Spieler angepasst.¹²⁴

Verflochtene narrative Strukturen ergänzen die zentrale Haupthandlung, indem unabhängige Nebenhandlungen integriert werden. Diese Stränge sind entweder optional oder notwendig, um die Hauptgeschichte voranzutreiben. Jeder Nebenstrang bleibt in sich geschlossen und kehrt am Ende zur Haupthandlung zurück (vgl. Abbildung 9). Durch die Abwechslung zur Hauptgeschichte erweitert sich die narrative Vielfalt des Spiels. Gleichzeitig ermöglicht dies den Entwicklern, neue Inhalte wie Missionen oder Quests hinzuzufügen, um das Spiel langfristig interessant zu halten. Darüber hinaus haben die Spieler stets die Freiheit, diese Nebenhandlungen zu erkunden oder sich vollständig auf die Haupthandlung zu konzentrieren.¹²⁵ Die Struktur erlaubt es also die Experience flexibel anzupassen.



Abbildung 9: Verflochtene Struktur¹²⁶

In offenen narrativen Strukturen gibt es keine vorgegebene Geschichte. Stattdessen interagieren die Spieler innerhalb eines prozeduralen Systems, das durch Regeln, Umgebungen und gegebenenfalls andere menschliche Charaktere oder NPCs definiert ist. Die Entscheidungen der Spieler eröffnen neue Handlungsmöglichkeiten, die nicht durch vorab geschriebene Inhalte kontrolliert werden, sondern sich allein aus der Interaktion der

¹²⁴ vgl. Zeman (2017), S. 233.

¹²⁵ vgl. Zeman (2017), S. 234 f.

¹²⁶ Quelle: Zeman (2017), S. 235.

Spieler mit der Welt ergeben. Ohne narrative Elemente oder kohärenten Rahmen kann die Experience jedoch schnell eintönig wirken. Daher kombinieren viele Spiele offene Strukturen mit geplanten narrativen Elementen, um den Spielern Orientierung zu geben und die Langzeitmotivation zu erhöhen.¹²⁷ Diese Kombination ist vergleichbar mit dem von Suter beschriebenen Format des Top-down und Bottom-along Storytelling, was später in diesem Kapitel genauer erläutert wird.

Abschließend beschreibt Zeman die konvergierende Struktur, die vor allem in Kampf-, Turnier- und Rennspielen genutzt wird. Hierbei hat jeder Charakter eine individuelle Hintergrundgeschichte, die erklärt, warum sie am Wettbewerb teilnimmt und welches Ziel sie verfolgt. Diese persönlichen Geschichten führen alle zum zentralen Event des Spiels zusammen. Die narrative Konvergenz entsteht, indem die Charaktere innerhalb des Wettbewerbs aufeinandertreffen, wobei sich die übergreifende Geschichte auf diese Begegnungen beschränkt. Um das Gameplay abwechslungsreicher zu gestalten, können die Charaktere beispielsweise spezielle Upgrades, Waffen oder Fähigkeiten erhalten, die auf ihre Geschichten abgestimmt sind. Dadurch entsteht eine zusätzliche narrative Tiefe, auch wenn sie insgesamt eher begrenzt bleibt.¹²⁸ Die Stärke dieser Struktur liegt eindeutig in den persönlichen Motiven und Beziehungen der Charaktere, was den kompetitiven Aspekt des Spiels intensiviert.

Suter beschreibt diese Strukturen hingegen grob anhand der folgenden Formate, die unterschiedliche Möglichkeiten bieten, um Spieler in die Erzählung einzubinden. Zunächst hebt er hervor, dass viele Spiele eine Hintergrundgeschichte als narrativen Rahmen nutzen, um das Gameplay sinnvoll einzubetten und den Spielern einen Kontext für ihre Aktionen zu geben. Ein klassisches Beispiel ist *Space Invaders*, bei dem die simple Mechanik des Abschießens von Aliens durch die Geschichte einer außerirdischen Invasion in einen nachvollziehbaren Kontext gesetzt wird. Eine leicht verständliche Rahmenhandlung wie diese erleichtert es Spielern die Spielmechaniken zu verstehen und mit der Welt des Spiels zu interagieren, ohne diese Mechaniken zu überlagern.¹²⁹

Ein weiterer zentraler Ansatz des Narrative Design ist das Environmental Storytelling, bei dem die Geschichte durch die Spielwelt vermittelt wird. Dies überschneidet sich teilweise mit der in der beschriebenen verstreuten narrativen Struktur, bei der narrative Fragmente in der Umgebung verteilt werden. Elemente wie Architektur, Objekte und räumliche Details dienen als parallele oder ergänzende Erzählung, die Einblicke in die Welt und Motivation der Charaktere gibt. Bei sorgfältiger Umsetzung können dann die Spieler die Geschichte durch Erkundung und Interpretation visueller Hinweise selbst entdecken und aktiv erleben. So vermittelt beispielsweise *BioShock* durch die luxuriöse, aber verfallene Architektur der

¹²⁷ vgl. Zeman (2017), S. 232 f.

¹²⁸ vgl. Zeman (2017), S. 235 f.

¹²⁹ vgl. Suter/ Bauer/ Kocher (2021), S. 53 f.

Unterwasserstadt Rapture eine Geschichte von Idealismus und dessen Scheitern. In *Journey* werden hingegen mit Teppichpfaden, antiken Bauwerken und symbolischen Elementen die kulturellen Hintergründe einer vergangenen Zivilisation dargestellt. Beide Spiele zeigen, wie gut gestaltete Umgebungen immersive Atmosphären schaffen und gleichzeitig tiefere narrative Ebenen eröffnen können.¹³⁰

Narrative Strukturen werden häufig auch durch Aufgaben wie Missionen oder Quests operationalisiert, die eine klare Zielsetzung bieten und gleichermaßen Handlung und Gameplay vorantreiben. Diese reichen von einfachen Aktionen, wie dem Besiegen eines Gegners, bis hin zu komplexen Abenteuern, die mehrere Herausforderungen kombinieren. Während Hauptquests die zentrale Geschichte voranbringen, erweitern Nebenquests die narrative Tiefe und machen die Spielwelt lebendiger. Moderne Titel wie *The Legend of Zelda: Breath of the Wild* oder *The Elder Scrolls V: Skyrim* nutzen diese narrativen Mechaniken, um Spielern eine aktive Rolle zu geben, sodass sie die Geschichte durch ihr eigenes Handeln beeinflussen können.¹³¹ Sheldon differenziert hier zusätzlich zwischen Pull-Quests, die von Spielern selbst entdeckt werden und Push-Quests, die vom Spiel vorgegeben sind, wobei letzteres manchmal sogar aufgezwungen wird.¹³²

In Videospiele werden häufig auch epische Erzählungen einer Heldenreise verwendet, um umfangreiche und emotionale Geschichten zu gestalten. Dieses archetypische Modell wird im Anschluss der narrativen Strukturen genauer erläutert. Es findet sich zum Beispiel in Spielen wie *The Legend of Zelda*, wo Spieler als Held das Schicksal der Welt beeinflussen und Herausforderungen bewältigen. Ein zentrales Element solcher Geschichten ist ein fehlendes Objekt, wie das Triforce in diesem Fall, das als treibende Kraft für die Handlung und das Gameplay dient. Gleichzeitig experimentieren moderne Spiele zunehmend mit dem Brechen dieser traditionellen Muster. Während beispielsweise *Braid* den vermeintlichen Helden als moralisch fragwürdig darstellt, spielt *The Stanley Parable* mit Entscheidungsfreiheit und ironischen Wendungen, um die traditionelle Heldenrolle zu dekonstruieren. Ansätze wie diese verdeutlichen, dass Videospiele als Medium epische Erzählungen ebenso kritisch hinterfragen und weiterentwickeln können.¹³³

Ein weiteres beliebtes Erzählformat ist das multilineare Storytelling (vgl. Abbildung 10), was grundlegend mit der verzweigten Struktur von Zeman übereinstimmt. Das bedeutet, dass sich die Handlung hierbei ebenfalls abhängig von den Entscheidungen, die die Spieler im Verlauf des Spiels treffen, verzweigt. Allerdings führt Suter weiter aus, dass das Verfolgen verschiedener Pfade innerhalb der Erzählung oft zu unterschiedlichen Enden führt. Im Gegensatz zum linearen Storytelling, bei dem die Spieler einer festen Geschichte folgen, bietet Multilinearität die Möglichkeit, den Verlauf aktiv zu beeinflussen und individuelle

¹³⁰ vgl. Suter/ Bauer/ Kocher (2021), S. 56–58.

¹³¹ vgl. Suter/ Bauer/ Kocher (2021), S. 59–62.

¹³² vgl. Sheldon (2014), S. 233.

¹³³ vgl. Suter/ Bauer/ Kocher (2021), S. 62–67.

Erlebnisse zu gestalten. Die Handlung kehrt dabei zwar oft, wie Zeman es zuvor ebenso identifiziert hat, zu einem zentralen Strang zurück, kann jedoch auch völlig unterschiedliche Geschichten entstehen lassen, wie zum Beispiel bei *Detroit: Become Human*. Damit dies funktioniert, müssen die Verzweigungen für die Spieler stets logisch und nachvollziehbar bleiben.¹³⁴

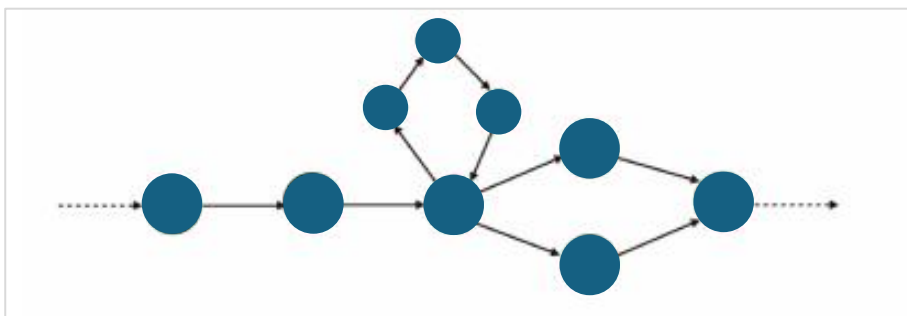


Abbildung 10: Multilineares Storytelling¹³⁵

Schell kritisiert diesen Ansatz, da in der Realität die Vielzahl möglicher Handlungsoptionen oft dazu führt, dass Erzählpfade in zentralen Punkten zusammengeführt werden müssen, um die Erzählung umsetzbar zu halten. Dies kann dazu führen, dass Spielerentscheidungen an Bedeutung verlieren und die Geschichte dadurch weniger kohärent wirkt. Zudem lösen mehrere mögliche Enden häufig Verunsicherung bei Spielern aus, da sie sich fragen, ob sie das richtige oder beste Ende erlebt haben. Hierbei gibt es auch Ausnahmen, allerdings führt dies in den meisten Fällen zu sich wiederholenden Inhalten und einer schwächeren narrativen Erfahrung.¹³⁶ Demzufolge ist es laut Lebowitz und Klug besser, den Spielern nicht tatsächlich vollständige Kontrolle über die Handlung zu geben, sondern ihnen eine überzeugende Illusion von Kontrolle zu vermitteln. Diese Illusion wird mithilfe subtiler visueller und psychologischer Hinweise umgesetzt, die die Spieler unbewusst zu gewünschten Entscheidungen lenken. Sie lässt die Spieler glauben, einen weitreichenden Einfluss auf die Handlung zu haben, während die Geschichte dennoch klar strukturiert und kohärent bleibt. Die Autoren erläutern, dass Spiele wie *Heavy Rain* diese Methode nutzen, indem sie zahlreiche Entscheidungsoptionen anbieten, die zwar kaum einen Einfluss auf die Hauptgeschichte haben, jedoch trotzdem das Gefühl von Kontrolle verstärken.¹³⁷ Demgegenüber betont Schell, dass die effektivste und am häufigsten anzutreffende Methode schlichtweg linear verläuft (vgl. Abbildung 11). Die Handlung folgt dabei, wie bei der von Zeman identifizierten parallelen narrativen Struktur, einer festen Abfolge aus nicht interaktiven Story-Sequenzen und aktiven Spielphasen, in denen die Spieler Herausforderungen bewältigen, um die Geschichte voranzutreiben. Diese lineare

¹³⁴ vgl. Suter/ Bauer/ Kocher (2021), S. 67 f.

¹³⁵ Quelle: Suter/ Bauer/ Kocher (2021), S. 68.

¹³⁶ vgl. Schell (2020), S. 406–409.

¹³⁷ vgl. Lebowitz/ Klug (2011), S. 265.

Herangehensweise bildet eine Balance zwischen Gameplay und Story, was renommierte Spiele wie *God of War* eindrucksvoll demonstrieren.¹³⁸

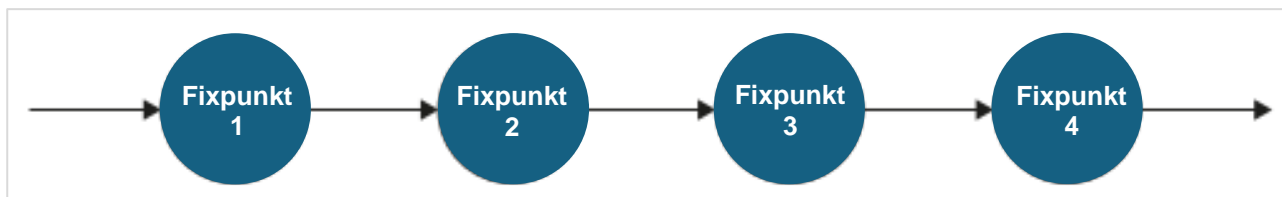


Abbildung 11: Lineare Struktur¹³⁹

Die Methode des Top-down und Bottom-along Storytelling verbindet zwei unterschiedliche Ansätze der Narration. Top-down Storytelling folgt einer klassischen, hierarchischen Struktur mit einer festgelegten Hauptgeschichte, die klare Abschnitte umfasst. Diese Erzählweise wird von den Entwicklern vorgegeben und führt die Spieler durch eine lineare oder teilweise verzweigte Handlung. Im Gegensatz dazu steht Bottom-along Storytelling, wo Spieler durch ihre Aktionen und Entscheidungen selbst entscheiden, wann und wie sie Missionen angehen oder die Welt erkunden möchten. Dabei entstehen kleinere narrative Segmente, die individuell zusammengesetzt werden können, ohne dass die Haupthandlung strikt linear verläuft. Diese duale Struktur bietet den Spielern einen roten Faden und zudem auch die Freiheit, ihre eigene Experience zu formen. Spiele wie *Grand Theft Auto V* und *Red Dead Redemption 2* setzen diese Struktur gekonnt um, indem sie eine klar strukturierte Hauptgeschichte präsentieren und den Spielern gleichzeitig erlauben, die Spielwelt eigenständig zu erkunden und Aufgaben in beliebiger Reihenfolge zu absolvieren.¹⁴⁰

Bei einer emergenten Story, die Suter im Vergleich zu Zeman's offener Struktur tiefgründiger untersucht, entsteht die Erzählung nicht durch ein vorgegebenes Narrativ, sondern entwickelt sich organisch aus den Interaktionen der Spieler mit der Spielwelt. Spiele wie *Minecraft* oder *No Man's Sky* verzichten auf festgelegte Handlungsstränge und ermöglichen es den Spielern, eigene Ziele zu setzen und daraus individuelle Geschichten zu formen. Diese entstehen durch die aktive Gestaltung der Ereignisse durch die Spieler selbst. Um emergente Geschichten zu ermöglichen, sind komplexe, dynamische Systeme erforderlich, die auf Zufällen basieren und positive wie auch negative, unvorhersehbare Ergebnisse liefern.¹⁴¹ Schell beschreibt diese Methode auch als „Geschichtenautomat“¹⁴².

In der Regel erfolgt das Storytelling innerhalb dieser narrativen Strukturen und Formate archetypisch, um eine enge Verbindung zur Zielgruppe und ihren Bedürfnissen aufzubauen. Hebel, Kusterer und Pätzmann beschreiben beispielsweise den Dreiakter und die zuvor bereits erwähnte Heldenreise als besonders bekannte und weit verbreitete Archetypen.¹⁴³

¹³⁸ vgl. Schell (2020), S. 403 f.

¹³⁹ Quelle: Schell (2020), S. 403.

¹⁴⁰ vgl. Suter/ Bauer/ Kocher (2021), S. 70 f.

¹⁴¹ vgl. Suter/ Bauer/ Kocher (2021), S. 71–73.

¹⁴² Schell (2020), S. 404.

¹⁴³ vgl. Hebel/ Kusterer/ Pätzmann (2024), S. 5 f.

Der Dreiakter, dessen Ursprung auf Aristoteles zurückgeht, teilt Erzählungen in Anfang, Mittelteil und Ende.^{144,145} Diese Struktur ist funktional darauf ausgelegt, narrative Übergänge zwischen den Akten klar zu strukturieren, wobei sich die Grenzen zwischen den Akten an den narratologischen Funktionsübergängen orientieren.¹⁴⁶ Die Heldenreise, wie sie in Voglers *The Writer's Journey*, basierend auf dem ursprünglichen Konzept von Campbell, beschrieben wurde, besteht aus zwölf Stufen.^{147,148,149,150} Typisch hierbei ist die Konfrontation des Helden mit einem klar antagonistischen Zerstörer, der als immense Bedrohung dargestellt wird.^{151,152} Während diese Konflikte und Herausforderungen im Fokus der Handlung stehen, treten persönliche Themen wie die Selbstverwirklichung des Protagonisten häufig in den Hintergrund.¹⁵³ Diese Frameworks können weiter mit verschiedenen Szenarien und Charakteren gefüllt werden, die oftmals ebenfalls archetypisch dargestellt werden.¹⁵⁴ Zeman beschreibt, dass die Handlung üblicherweise in einem klar festgelegten Setting stattfindet, in dem die Charaktere bestimmte Ziele verfolgen, die von spezifischen Abhängigkeiten beeinflusst werden. Dabei stoßen sie auf Hindernisse, die es mithilfe spezieller Objekte zu überwinden gilt.¹⁵⁵

Interaktivität:

Schell bemerkt ausdrücklich, dass sich interaktives Storytelling fundamental tatsächlich gar nicht zum traditionellen Storytelling unterscheidet. Jedoch bieten Videospiele die einzigartige Möglichkeit Geschichten nicht nur passiv zu erleben, sondern selbst aktiv zu gestalten.¹⁵⁶ Die eigenständige Interaktivität des Mediums Game unterscheidet es von Filmen oder Büchern und ermöglicht praktisch unfassbar viele Möglichkeiten, um narrative Mechaniken umzusetzen. Lebowitz hebt beispielsweise hervor, dass die Spieler durch direkte Interaktionen mit der Spielwelt und ihren Charakteren in die Geschichte eingebunden werden können. Auch wenn diese Interaktionen die Hauptgeschichte nicht signifikant beeinflussen, tragen sie dennoch dazu bei, durch zusätzliche Informationen die Welt lebendiger zu gestalten und den Spielern das Gefühl zu geben, Teil der erzählten Geschichte zu sein. Darüber hinaus wird Spielern in sogenannten Player-Driven Games noch mehr Möglichkeiten gegeben das Spiel zu verändern. So können in diesen, wie Lebowitz fortführt, die Spieler durch ihre Entscheidungen kleinere Aspekte der Geschichte gestalten und sogar den Verlauf sowie den Ausgang der Geschichte maßgeblich

¹⁴⁴ vgl. Else (1957), S. 569.

¹⁴⁵ vgl. Skolnick (2014), S. 12 f.

¹⁴⁶ vgl. Breiner (2019), S. 90.

¹⁴⁷ vgl. Lebowitz/ Klug (2011), S. 47.

¹⁴⁸ vgl. Breiner (2019), S. 96.

¹⁴⁹ vgl. Vogler (2020), S. 3–7 zitiert nach Hebel/Kusterer/Pätzmann (2024), S. 6.

¹⁵⁰ vgl. Campbell (2014) zitiert nach Hebel/Kusterer/Pätzmann (2024), S.6.

¹⁵¹ vgl. Pätzmann/ Hartwig (2018), S. 25 f.

¹⁵² vgl. Pätzmann/ Hartwig (2018), S. 43 f.

¹⁵³ vgl. Haggis (2016), S. 23.

¹⁵⁴ vgl. Lebowitz/ Klug (2011), S. 62.

¹⁵⁵ vgl. Zeman (2017), S. 240–244.

¹⁵⁶ vgl. Schell (2020), S. 402.

bestimmen. Dieser Einfluss kann eher begrenzt sein und sich auf einzelne Schlüsselmomente beschränken, oder weitreichend sein und den gesamten Handlungsverlauf betreffen.¹⁵⁷ Da hierbei die Spieler die aktive Rolle des Hauptcharakters einnehmen, baut er eine starke emotionale Bindung zu diesem auf.¹⁵⁸ Gleichzeitig werden Emotionen viel intensiver erlebt, weil die Spieler das Geschehen empathisch verfolgen und die Handlungen selbst bestimmen, wobei sie ihre Auswirkungen unmittelbar darauf miterfahren.¹⁵⁹ Eine erfolgreiche Umsetzung der Interaktivitätsmöglichkeiten kann zum Beispiel das zuvor erwähnte *Detroit: Become Human* vorweisen, bei dem jede Entscheidung der Spieler, sei es in Dialogen oder ihren Aktionen, den Verlauf der Geschichte direkt beeinflusst. Dabei können sie durch ihre Wortwahl Konflikte entschärfen oder eskalieren lassen und so das Schicksal der Hauptfiguren als auch das Ende des Spiels maßgeblich verändern.

Bei dieser Art von Spielen ist das Ausmaß der Entscheidungsfreiheit unter dem Begriff Player Agency bekannt, der von Murray geprägt wurde. Sie beschreibt Agency als die befriedigende Möglichkeit für Spieler, Handlungen auszuführen, deren Konsequenzen in der Spielwelt erkennbar sind.¹⁶⁰ Damit erweitert sie den Begriff der Interaktivität, die lediglich das Potenzial zur Einflussnahme beschreibt. Zudem verdeutlicht sie, dass die getroffenen Entscheidungen nur dann als bedeutsam und erfüllend für die Spieler wahrgenommen werden können, wenn sie spürbare Auswirkungen haben.¹⁶¹ Dies erlaubt es den Spielern, sich moralisch mit dem Inhalt der Geschichte auseinanderzusetzen, vorausgesetzt, die moralisch erkennbaren Szenarien erlauben es ihnen, sich kompetent, autonom und verbunden mit den beteiligten Figuren zu fühlen.¹⁶² In Bezug auf narrative Spiele entwickeln Tanenbaum Karen und Tanenbaum Theresa die Definition von Agency weiter. Sie betonen einen Wechsel vom Verständnis von Agency, der auf Entscheidungsfreiheit basiert, hin zu einer Verpflichtung der Spieler, sich selbst aktiv und bedeutungsvoll in die Geschichte einbringen zu können. Entscheidend ist dabei nicht die Anzahl der Wahlmöglichkeiten, sondern die Absicht hinter den Interaktionen der Spieler, um sich emotional und thematisch auf die Geschichte einzulassen. Die Spieler bringen sich somit bewusst in die Erzählung ein, indem sie die von den Entwicklern vorgegebenen Einschränkungen oder Handlungsrahmen als Mittel nutzen, um bedeutungsvolle Interaktionen zu erreichen. Den Forschern zufolge wird Agency so zu einem kollaborativen Prozess zwischen Spieler und Designer, bei dem beide dazu beitragen die Erzählung einerseits durch spielerische Aktionen und andererseits durch entsprechende Reaktionen des Spiels zu gestalten und dadurch eine emotional kraftvolle Experience zu schaffen. Ein praktisches Beispiel, welches

¹⁵⁷ vgl. Lebowitz/ Klug (2011), S. 119.

¹⁵⁸ vgl. Lebowitz/ Klug (2011), S. 43.

¹⁵⁹ vgl. Lebowitz/ Klug (2011), S. 131.

¹⁶⁰ vgl. Murray (1997), S. 126.

¹⁶¹ vgl. Murray (1997), S. 128.

¹⁶² vgl. Dechering/ Bakkes (2018), S. 9 f.

die Autoren hierfür beschrieben haben, ist die Dialogmechanik in *Mass Effect*. Statt den Spielern eine Vielzahl detaillierter Optionen zu bieten, repräsentieren die Dialogentscheidungen eher die Intentionen oder emotionalen Ausrichtungen des Charakters. So wählen Spieler beispielsweise, ob eine Situation diplomatisch, aggressiv oder neutral angegangen werden soll. Die tatsächliche Umsetzung erfolgt anschließend durch das Spiel selbst. Diese Reduktion der Auswahlmöglichkeiten lenkt die Entscheidungen der Spieler zur grundlegenden Absicht hinter der Kommunikation und verleiht den Dialogen eine klare Richtung, um den narrativen Ton oder die Beziehung zu anderen Figuren zu beeinflussen. Dennoch kann es gelegentlich zu Missverständnissen kommen, wenn die Umsetzung des Spiels nicht der Spielerintention entspricht.¹⁶³ Nichtsdestotrotz vermittelt die Mechanik ein Gefühl von Agency, da die Spieler durch ihre Entscheidungen eine bestimmte Haltung oder Position innerhalb der Geschichte einnehmen können, die das Spiel durch glaubwürdige Reaktionen der Spielwelt verstärkt.

All diese Erzählmuster und Arten des Storytellings sind aufgrund der unterschiedlichen Mechaniken, Formate und Strukturen sehr vielfältig und hängen in ihrer Anwendung stark vom Genre sowie der Herangehensweise an dessen Gestaltung ab.¹⁶⁴ Darüber hinaus lassen sie sich, wie an den genannten Beispielen erkennbar, auch kombinieren und erweitern, etwa durch auditive Elemente oder gezielter Art Direction.

Korrelation zum Game Design:

Sound Design unterstützt die narrative Gestaltung, indem es Emotionen erzeugt und wichtige Informationen vermittelt. Geräusche können etwa auf versteckte Gefahren hinweisen, bevorstehende Ereignisse ankündigen oder Spieler dazu motivieren, bestimmte Orte in der Spielwelt zu erkunden. Dadurch wird die Immersion gestärkt, was die Wahrnehmung der Spielwelt und der Charaktere vertieft. Dynamische Klanglandschaften tragen also dazu bei, eine glaubwürdige und lebendige Welt zu erschaffen, die Spieler tiefer in die narrative Struktur eintauchen lassen.¹⁶⁵ Diese Wirkung wird noch deutlicher, wenn Sound Design gezielt die subjektive Wahrnehmung des Charakters verstärkt. Beispielsweise können Ereignisse wie Explosionen oder chaotische Szenen durch verzerrte und gedämpfte Audio emotional intensiviert werden, was die Hilflosigkeit oder Verwirrung des Charakters hervorhebt und eine direkte Verbindung zur Geschichte schafft.¹⁶⁶

In solchen Momenten wird ersichtlich, wie Sound als narratives Werkzeug in direktem Zusammenhang mit der Art Direction steht. So kann die Szene zum Beispiel durch visuelle Effekte wie ein verschwommenes Sichtfeld oder dichten Rauch zusätzlich emotional verstärkt werden. Visuelles Storytelling findet allerdings nicht nur in solchen spezifischen Szenen oder im Environmental Storytelling statt, sondern begleitet die Narration bereits

¹⁶³ vgl. Tanenbaum/ Tanenbaum (2009).

¹⁶⁴ vgl. Zeman (2017), S. 222.

¹⁶⁵ vgl. Suter/ Bauer/ Kocher (2021), S. 92 f.

¹⁶⁶ vgl. Suter/ Bauer/ Kocher (2021), S. 109.

durch grundlegende Formen, Farben und Objekte über das gesamte Spiel hinweg, wobei jedes dieser Elemente ein eigenes Fachgebiet bildet.

Die enge Korrelation der Story zu anderen Aspekten eines Spiels wird auch in der Element-Tetrade von Schell veranschaulicht. Diese umfasst Mechaniken, Story, Ästhetik und Technologie als vier grundlegende Bestandteile, die gleichrangig zusammenwirken und sich gegenseitig beeinflussen. Beispielsweise stützt die Technologie die Mechaniken, vermittelt die Ästhetik und ermöglicht die Umsetzung der Story. Gleichzeitig gibt die Story den Mechaniken einen narrativen Kontext, verleiht der Ästhetik thematische Tiefe und integriert die Technologie sinnvoll in eine Welt, indem sie deren Funktionen narrativ erklärt.¹⁶⁷

2.3.3 Spielerbindung und Motivation

Aus den vorherigen Kapiteln wird deutlich, dass die Spielerbindung ein entscheidender Faktor in der Videospieldentwicklung ist, da sie bestimmt, wie lange und intensiv sich Spieler mit einem Spiel beschäftigen. Ein Spiel, das begeistert, sorgt dafür, dass die Spieler immer wieder zurückkehren und sich emotional mit der Spielwelt verbunden fühlen. Es trägt auch dazu bei, dass ein Spiel weiterempfohlen wird und somit langfristig erfolgreich bleibt. Damit dies gelingt, müssen Spieler zum Weiterspielen motiviert werden, damit sie überhaupt mit dem Spiel interagieren und die erwünschte Experience erleben. Die Motivation bildet daher die Grundlage für die Spielerbindung und entscheidet darüber, ob ein Spiel seine Spieler wirklich erreichen kann.

Damit Spieler motiviert werden können, ein Spiel zu spielen, und das auch bleiben, müssen laut Schell ihre grundlegenden Bedürfnisse angesprochen und befriedigt werden. Andernfalls verlieren sie das Interesse und suchen nach Alternativen.¹⁶⁸ Deci und Ryan führen in ihrem Werk zur Selbstbestimmungstheorie aus, dass die Erfüllung der grundlegenden Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit essenziell ist, um Menschen nachhaltig zu motivieren. Ein Umfeld, das diese Bedürfnisse unterstützt, fördert laut den Forschern Engagement, Anstrengungsbereitschaft und hochwertige Leistungen. Spieler möchten ihre Aufgaben also individuell angehen, kompetent meistern und dabei gleichzeitig eine Verbindung zu anderen aufbauen oder vertiefen.¹⁶⁹ Bostan fokussiert sich bei den Bedürfnissen der Spieler hingegen auf die psychologische Beziehung zu Spielsituationen. Dabei identifiziert er sieben verschiedene Schlüsselaspekte, die zur Bedürfnisbefriedigung beitragen: der Interaktivitätsgrad, die Vielfalt an Wahlmöglichkeiten, die Flexibilität der Handlung, bedeutungsvolle Spielgestaltung, soziale Interaktionen, Verhaltensrealismus von NPCs und Reaktivität der Umgebung sowie zuletzt die Einflussmöglichkeiten der Spieler auf die Struktur und Inhalte der Spielwelt.¹⁷⁰ Ein Spiel, das die genannten Faktoren gezielt anspricht, kann somit eine

¹⁶⁷ vgl. Schell (2020), S. 97–99.

¹⁶⁸ vgl. Schell (2020), S. 219.

¹⁶⁹ vgl. Ryan/ Deci (2000), S. 76.

¹⁷⁰ vgl. Bostan (2009), S. 22 f.

langfristige Motivation und Spielerbindung begünstigen. Dies kann sowohl intrinsisch als auch extrinsisch erreicht werden.

So hebt Schell hervor, dass Spiele meist mehrere unterschiedliche Arten von Motivation einsetzen, um das Interesse der Spieler zu erhalten. Intrinsische Motivation entsteht, wenn eine Aktivität aus eigenem Antrieb ausgeführt wird, während extrinsische Motivation durch äußere Anreize wie Belohnungen hervorgerufen wird. Dabei ist es für Game Designer wichtig, zu verstehen, wie stark Elemente für die Motivation in einem Spiel voneinander abhängig sind. Er weist zudem darauf hin, dass zusätzliche extrinsische Elemente kontraproduktiv oder unbeabsichtigt die intrinsische Motivation abschwächen können, wenn sie eine natürliche Begeisterung für eine Aufgabe verdrängen.¹⁷¹ Game Designer haben aufgrund ihrer direkten Einflussmöglichkeiten die Chance, besonders im Hinblick auf extrinsische Elemente, gezielte Maßnahmen zu ergreifen, um Motivation effektiv für die Experience zu nutzen. So sind beispielsweise Belohnungssysteme für Zeman und Sheldon ausschlaggebend, um Spieler aktiv zu halten. Sie schaffen Anreize, im Spiel weiterzumachen, nach einer Pause zurückzukehren oder ein weiteres Mal zu spielen.^{172,173}

Des Weiteren beschreibt Zeman verschiedene kombinierbare Kategorien von Belohnungssystemen, darunter das Sammeln von Gegenständen, Erreichen von Erfolgen, Erleben von Katharsis, Wettbewerb, Rollenspiel, Entdeckung und soziale Interaktion. Diese tragen maßgeblich zum Erfolg eines Spiels bei und sorgen dafür, dass es bei den Spielern nachhaltig in Erinnerung bleibt.¹⁷⁴ Folglich spielen diese Systeme eine Schlüsselrolle in der Gestaltung der Experience¹⁷⁵ und führen bei sorgfältiger Abstimmung zu einer effektiven Nutzung der Motivation, solange die intrinsischen und extrinsischen Abhängigkeiten zwischen den Systemen berücksichtigt werden.

Zusätzlich kann dies durch dynamische, ästhetische und narrative Elemente unterstützt werden, wobei Ästhetik in erster Linie nicht direkt die visuelle Ebene oder den Artstyle eines Spiels beschreibt, sondern die dadurch hervorgerufenen Emotionen, wie es im Kapitel zum MDA-Framework entsprechend definiert wurde. So verdeutlichen Suh, Wagner und Liu, dass bessere Dynamiken die Spielerzufriedenheit und Motivation steigern, was wiederum die Spielerbindung stärkt.¹⁷⁶ Chen, Zhang und Liang suggerieren zudem, dass die Ästhetik auch einen erheblichen Einfluss auf die Spielerbindung hat und zusätzlich die Spielerretention positiv beeinflusst. Dabei sind ästhetische Indikatoren wie Entdeckung, Sensation und Narration sehr wichtig.¹⁷⁷ Bezüglich Letzterem beschreiben Bauer und Suter narrative Mechaniken als Bestandteil motivierender Spielelemente. Selbst einfache

¹⁷¹ vgl. Schell (2020), S. 219–223.

¹⁷² vgl. Zeman (2017), S. 200.

¹⁷³ vgl. Sheldon (2014), S. 246.

¹⁷⁴ vgl. Zeman (2017), S. 201.

¹⁷⁵ vgl. Zeman (2017), S. 207.

¹⁷⁶ vgl. Suh/ Wagner/ Liu (2015), S. 678.

¹⁷⁷ vgl. Chen/ Zhang/ Liang (2024), S. 156.

narrative Texte können bereits als Spielmechanik wirken, indem sie Entscheidungen, Belohnungen und Bestrafungen beeinflussen. Spieler müssen sie aktiv interpretieren, Verbindungen herstellen und dabei Lücken füllen, die Spieler erleben wollen. Einerseits bietet dies kleine Erfolge, jedoch entstehen andererseits Erwartungen an den weiteren Verlauf der Geschichte. Langfristig werden narrative Strukturen genutzt, um die Motivation aufrechtzuerhalten.¹⁷⁸ Dazu fördern interaktive Elemente, die eine individuelle Experience ermöglichen, langfristig die Spielerbindung, indem sie das Gefühl vermitteln, aktiver Teil einer bedeutungsvollen Geschichte zu sein, die in einer aufregenderen Welt spielt als der eigenen.¹⁷⁹ Um das Interesse der Spieler hierfür aufrechtzuerhalten, betont Lebowitz aus narrativer Sicht, dass Geschichten in einem guten Tempo erzählt werden sollten. Dies kann bereits durch regelmäßige Informationen zur Spielwelt oder Charakterinteraktionen, die unterhaltsam oder relevant sind, zufriedenstellend eingebaut werden.¹⁸⁰

Damit eine optimale Erfahrung bezüglich der Motivation geschaffen werden kann ist es im Game Design wichtig, die Spieler in den Zustand des Flows zu versetzen. Nach Csikszentmihalyi tritt dieser mentale Zustand ein, wenn eine Person vollkommen in eine Aufgabe vertieft ist. Sie konzentriert sich intensiv, hat Freude an der Aktivität und verliert dabei das Bewusstsein für ihre Umgebung und Zeit. Ein solches Erlebnis wird als besonders erstrebenswert empfunden, da es Spaß macht und zusätzlich ein starkes Gefühl von Erfüllung und Glück erzeugt.¹⁸¹ Darüber hinaus beschreibt Csikszentmihalyi, dass der Zustand des Flows erhalten bleibt, wenn ein Gleichgewicht zwischen den Herausforderungen der Aufgabe und den Fähigkeiten des Spielers besteht. Unterfordernde Aufgaben senken das Interesse, während überfordernde Aufgaben Frustration auslösen können.¹⁸² Flow schafft dementsprechend eine tiefere Verbindung zur Spielwelt und stärkt die Spielerbindung, wobei Spieler weiterhin interessiert und engagiert bleiben, solange der Zustand aufrechterhalten wird. Schell bekräftigt hierbei den Zyklus aus Anspannung und Entspannung innerhalb des Flow-Kanals, um eine unterhaltsame Wirkung aus Abwechslung und Vorfreude im Game Design zu erreichen.¹⁸³

Außerdem weist Schell darauf hin, dass der Diskurs um Videospiele stets zukunftsorientiert über hochaktuelle Neuerscheinungen geführt wird und die inhärente Neuartigkeit der Produkte somit ein zentraler Motivationsfaktor ist, da sie die natürliche Neugier der Spieler anspricht. Spieler erwarten in jedem neuen Level oder Abschnitt originelle Inhalte, die sie dazu motivieren, weiterzuspielen. Als Beispiel wird hierfür das Spiel *Portal* genannt, das durch kreative Mechaniken und ungewöhnliche Denkansätze bereichernd wahrgenommen werden kann. Dabei betont Schell eine Balance aus Neuem und Vertrautem. Zu viele

¹⁷⁸ vgl. Suter/ Bauer/ Kocher (2021), S. 23 f.

¹⁷⁹ vgl. Suter/ Bauer/ Kocher (2021), S. 26 f.

¹⁸⁰ vgl. Lebowitz/ Klug (2011), S. 76 f.

¹⁸¹ vgl. Csikszentmihalyi (2010), S. 16.

¹⁸² vgl. Csikszentmihalyi (2010), S. 106–108.

¹⁸³ vgl. Schell (2020), S. 208.

Innovationen können Spieler überfordern oder abschrecken, wohingegen ein Mangel davon schnell zu Langeweile führt. Spiele sollten daher auf diese Balance achten und mit einer soliden Produktqualität überzeugen, um langfristig erfolgreich zu sein.¹⁸⁴

Des Weiteren kann die intrinsische Neugier der Spieler laut Wojtowicz und Loewenstein gezielt genutzt werden, um deren Aufmerksamkeit zu lenken. Dies geschieht sowohl innerhalb eines Spiels als auch darüber hinaus, indem das Interesse auf weitere Produkte oder Inhalte gelenkt wird. Daher gilt sie, neben den zuvor erwähnten Fähigkeiten, Spieler in ein Erlebnis hineinzuziehen, auch als eine treibende Kraft für wirtschaftliches Wachstum.¹⁸⁵ Motivierende Zustände wie Flow und Langeweile unterstützen die Wirkung von Neugier dabei effektiv, da sie die Aufmerksamkeit der Spieler steuern, ohne diese selbst als Ressource zu verbrauchen.¹⁸⁶ Wie die Autoren abschließend hervorheben, nimmt ihre Wirkung allerdings ab, wenn sie zu häufig oder zu schnell befriedigt wird.¹⁸⁷

¹⁸⁴ vgl. Schell (2020), S. 224 f.

¹⁸⁵ vgl. Wojtowicz/ Loewenstein (2020), S. 138.

¹⁸⁶ vgl. Wojtowicz/ Loewenstein (2020), S. 137.

¹⁸⁷ vgl. Wojtowicz/ Loewenstein (2020), S. 139.

3. Methodik

In dieser Bachelorarbeit wird ein Mixed-Methods-Ansatz als methodischer Rahmen genutzt, der qualitative und quantitative Methoden kombiniert, um eine umfassende Analyse der Faktoren zum Niedergang von Telltale Games zu gewährleisten. Um die Forschungsfrage zu beantworten, erfolgt zuerst eine Analyse der Unternehmensführung, gefolgt von einer Analyse des Game Designs.

Im ersten Teil der Analyse werden die Umstände und Managemententscheidungen sowie deren Auswirkungen auf den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens untersucht. Hierfür werden Informationen aus 72 relevanten Quellen bezogen. Diese umfassen journalistische Artikel aus Fachzeitschriften, Post-Mortems, Interviews und Konferenzpräsentationen. Unternehmensdokumente, wie Jahresberichte, Finanzdokumente oder Unternehmensanalysen, sind nicht öffentlich zugänglich und wurden dementsprechend nicht genutzt. Ursprünglich wurden 93 Quellen identifiziert, die jedoch aufgrund des limitierten Zeitlimits für die Analyse reduziert werden mussten. Dies geschah durch ein dreistufiges Priorisierungssystem, das die Quellen in Hoch, Mittel und Gering inhaltlich priorisierte. „Hoch“ beinhaltet detaillierte, primäre Informationen zur Forschungsfrage von Telltale, „Mittel“ liefert ergänzende oder sekundäre Informationen zur Forschungsfrage von unabhängigen Quellen und „Gering“ bietet periphere oder oberflächlich relevante Informationen von unabhängigen Quellen, die Telltale indirekt beeinflussten, wie beispielsweise wachsende Konkurrenz oder generelle Umstände in der Games-Branche. Quellen mit geringer Priorität und Quellen mit mittlerer Priorität, die Informationen aus Quellen mit hoher Priorität wiederholen, wurden ausgeschlossen. Die Aussagekraft bleibt ungeachtet dessen weiterhin erhalten.

70 der 72 Quellen werden durch eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring kodiert, analysiert und mit quantitativen Schritten ergänzt. Dieser Ansatz wurde gewählt, da die Informationen kontextspezifisch und systematisch durch ein regelgeleitetes Vorgehen theoriegeleitet analysiert und durch ein Kategoriensystem, das auf die Forschungsfrage ausgelegt ist, nachvollziehbar konkretisiert werden können.¹⁸⁸ Als Analysetechnik wird die inhaltliche Strukturierung genutzt, die es ermöglicht kritische Umstände und Managemententscheidungen aus dem Material herauszufiltern. Das dafür erstellte Kategoriensystem (vgl. Tabelle 1) ist durch Ankerbeispiele und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien klar definiert und kann nach der Kodierung durch Paraphrasierung des extrahierten Materials pro Kategorie zusammengefasst werden.¹⁸⁹

¹⁸⁸ vgl. Mayring (2015), S. 50–53.

¹⁸⁹ vgl. Mayring (2015), S. 103 f.

Kürzel	Kategoriename	Kodierregeln	Ankerbeispiel
K1	Personalmanagement	Mitarbeiterführung, interne Kommunikation, Arbeitsbedingungen und Entlassungen	"Which is extremely difficult and caused a lot of crunch, it caused a lot of overtime hours."
K2	Unternehmenskultur	Werte, Normen, externe Kommunikation, Arbeitsklima, Verhaltensweisen für Entscheidungen und Handlungen	"We had a very strong family atmosphere at Telltale."
K3	Projektmanagement	Personelles Ressourcenmanagement, Planung, Priorisierung und Umsetzung von Projekten	"The productions are staggered so each project is in a different stage at any time."
K4	Finanzmanagement	Finanzielles Ressourcenmanagement, finanzielle Kooperationen, Budgetplanung und Investoren	"Telltale Incorporated, has secured USD 6 million in venture capitalist funding from Granite Ventures and IDG Ventures."
K5	Produktstrategie	Vision, Produktportfolio, Veröffentlichungsstrategie, Lizenzen, Innovationsstrategie, Preispolitik und Marktpositionierung	"We like to do stuff that has a lot of story and character in it."
K6	Wachstumsstrategie	Strukturelle und organisatorische Kooperationen sowie Expansion oder Reduktion	"Our partnership with Universal is an exciting next step in our continued growth"
K7	Technologie	Technologische Entscheidungen	"Internally, we talked a lot about transitioning to Unreal"

Tabelle 1: Kategorien der qualitativen Inhaltsanalyse¹⁹⁰

Die Kategorien wurden deduktiv vor der Analyse festgelegt. Es sind keine induktiven Kategorien während der Kodierung aufgetreten. Die Interpretation der Informationen erfolgt zunächst durch eine Häufigkeitsanalyse, um Kategorien per Häufigkeit zu gewichten und Textbestandteile inhaltlich zu vergleichen.¹⁹¹ Zudem wird die Häufigkeitsanalyse in vier Phasen der Unternehmenshistorie aufgeteilt, um Veränderungen im Handeln des Managements tiefgründiger zu verstehen und aufgekommene Probleme zeitlich besser identifizieren zu können. Anhand der quantitativen Daten, die im Kapitel zur Auswertung der Analyse aufgezeigt werden, lassen sich die Phasen dem Erfolg des Studios entsprechend unterteilen. Anfang von 2004-2009, wo das Studio sich etablierte und ihr Geschäftsmodell iterativ verbesserte. Höhepunkt von 2010-2013, wo der kommerzielle und kreative Erfolg am höchsten war. Fall von 2014-2016, wo zunehmend weniger Erfolg verzeichnet wurde. Ende von 2017-2018, wo das Unternehmen einer finanziellen Krise unterlag. Sämtliche Quellen aus 2019 werden in der Analyse der letzten Phase zugeschrieben. Durch solch eine Aufteilung werden kritische Entscheidungen mit wiederholt negativen Auswirkungen und Zusammenhänge zwischen den Kategorien ersichtlich. Die Strukturierung dieser Umstände und Entscheidungen ermöglicht daraufhin eine Herleitung der Wendepunkte im Unternehmen die letztlich zum Niedergang führten. Dies wird durch quantitative Daten zur

¹⁹⁰ Quelle: eigene Darstellung¹⁹¹ vgl. Mayring (2015), S. 13.

Mitarbeiterfluktuation sowie Verkaufszahlen und Bruttoumsatz der veröffentlichten Produkte untermauert. Die Mitarbeiterfluktuation wird aus der qualitative Inhaltsanalyse heraus identifiziert. Andere Daten basieren jedoch nicht auf Telltales direkten Aussagen, sondern auf Schätzungen. Um daraus aussagekräftige Trends abzuleiten, werden Daten von mehreren unterschiedlichen Plattformen und teils von den verbleibenden zwei der 72 Quellen, die nicht in der qualitativen Inhaltsanalyse genutzt wurden, entnommen. Wenn ähnliche Muster über verschiedene Quellen hinweg auftreten, können dadurch potenzielle Verzerrungen oder Inkorrektheiten einzelner Datensätze ausgeglichen werden. Die Vertrauenswürdigkeit der Daten wird dementsprechend für fundierte Schlussfolgerungen gestärkt.

Verkaufszahlen und Bruttoumsatz werden von Gamalytic und VG Insights ausgelesen. Gamalytic kombiniert mehrere Datenquellen und Methoden miteinander, um eine möglichst hohe Genauigkeit zu erreichen. Die Anzahl an Rezensionen wird mit einem generellen Median zwischen Verkaufszahlen und Rezensionen verrechnet, um eine Schätzung für Verkaufszahlen zu erhalten. Außerdem werden Zahlen zur Anzahl an gleichzeitigen Spielern und der durchschnittlichen Spielzeit zur Schätzung der Gesamtspielerbasis genutzt. Steam's Topseller Rangliste wird als Indikator für Verkaufszahlen und Umsatz genutzt. Rabatte werden bei der Berechnung des Umsatzes basierend auf der Preishistorie des Spiels berücksichtigt. Öffentliche Steam-Profile liefern eine Stichprobe zur Anzahl der Besitzer eines Spiels, die durch die Anzahl der Rezensionen und dem Topseller-Rang präzisiert wird. Zudem wird ein veröffentlichtes Datenset zu den Verkaufszahlen von 2018 zur Validierung der Zahlen älterer Spiele genutzt. Durch die Kombination aller Methoden erreicht die Plattform eine durchschnittliche Fehlerquote von unter 20%, mit über 77% der Schätzungen innerhalb eines Fehlerbereichs von 30%. Die Gesamtgenauigkeit aller Schätzungen beträgt 99%.¹⁹²

VG Insights kombiniert für ihre Schätzungen ebenfalls Steam Rezensionen, öffentliche Steam-Profile und Steam's Topseller Rangliste. Zusätzlich werden eigene Datensätze aus offiziellen Verkaufszahlen von Publishern und anderen öffentlichen Quellen zur Korrektur des Algorithmus verwendet. Die durchschnittliche Fehlermarge pro Spiel beträgt 15%, wobei die Gesamtabweichung nur 3% über den tatsächlichen Verkaufszahlen liegt.¹⁹³

Eine Gegenprüfung mit offiziellen Telltale Bekanntgaben ist nicht möglich, da zu wenige konkrete Informationen zu Verkaufs- und Umsatzzahlen öffentlich zugänglich sind. Deswegen ist eine Beschränkung der Zahlen allein auf PC-Verkäufe über Steam zur Einheitlichkeit der Daten, die dadurch vergleichbar sind, sinnvoll.

¹⁹² vgl. Gamalytic (2023), o. S.

¹⁹³ vgl. VG Insights (2024), o. S.

Im zweiten Teil der Analyse wird untersucht, ob und wie sich das Game Design der Telltale Spiele über die Zeit hinweg verändert hat und welche Designentscheidungen zum Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens beigetragen haben. Hierfür wird, wie bei der Häufigkeitsanalyse, die Aufteilung in Phasen genutzt und jeweils ein repräsentatives Spiel ausgewählt (vgl. Tabelle 2), um die zeitliche Veränderung des Game Designs möglichst vollständig zu erfassen.

Videospiel	Jahr	Phase	Begründung
Sam & Max Season One	2006	Anfang	Erstes Spiel mit episodischer Veröffentlichung
The Walking Dead Season One	2012	Höhepunkt	Erfolgreichstes Spiel von Telltale
Game of Thrones	2014	Fall	Am besten zu vergleichen mit den anderen Spielen
Batman: The Enemy Within	2017	Ende	Einziges vollständig entwickeltes Spiel in dieser Phase

Tabelle 2: Auswahl der zu analysierenden Videospiele¹⁹⁴

Die Begründung für die dritte Auswahl lässt sich darauf zurückführen, da es eine ähnliche Zielgruppe ansprechen und kein Prequel oder Sequel von einem der anderen ausgewählten Spiele sein soll. Außerdem sollte das Spiel auf Steam verfügbar sein, damit die Aussagekraft der quantitativen Daten erhalten bleibt. Demnach lag die Entscheidung zwischen *Tales from the Borderlands* und *Game of Thrones*, wobei die Wahl auf letzteres fiel, da tonale Ähnlichkeiten zu den anderen Spielen einen aussagekräftigeren Vergleich der Ergebnisse aus der Analyse fördern. Zudem erschien *Game of Thrones* später, was den Zeitabstand zwischen den ausgewählten Spielen ausgewogener gestaltet und so für repräsentativere Ergebnisse in der Untersuchung zur Veränderung des Game Designs sorgt.

Für die Analyse wird ausschließlich Videomaterial von kommentarlosen Gameplay-Walkthroughs der PC-Versionen herangezogen. So wird sichergestellt, dass keine externe Beeinflussung möglich ist. Außerdem ermöglicht die cinematische Natur der Spiele eine Auswertung des Game Designs, die nahezu identischen Bedingungen einer eigenständigen Experience entspricht. Als Analyseinstrument bietet sich das DDE-Framework an, da es auf dem etablierten MDA-Framework basiert und die technischen und praktischen Aspekte im Game Design berücksichtigt. Dieser Bezug ist wichtig, um Korrelationen zum Management und der Produktentwicklung zu erkennen. Hierbei wird die gleiche Herangehensweise zur Definition der Kategorien genutzt wie im ersten Teil der Analyse (vgl. Tabelle 3). Die Erfassung der Experience ist zwar aufgrund der Subjektivität der Analyse weniger aussagekräftig, da externe Meinungen von Spielern, Kritikern oder den Entwicklern selbst

¹⁹⁴ Quelle: eigene Darstellung

nicht einbezogen werden, stellt jedoch weiterhin eine sinnvolle Ergänzung dar, um zumindest grundlegende Aspekte der Experience zu erfassen.

Kategoriename	Kodierregeln	Ankerbeispiel
Design-Blueprint	Regel, Ziele und Themen	episodisch, Point-and-Click
Design-Mechanics	Umsetzung der Spielregeln und Interaktionen, einschließlich nicht direkt sichtbaren Code-Elementen	Quick-Time-Events, mehrere Dialogauswahloptionen
Design-Interface	Gestaltung der diegetischen und nicht-diegetischen Elemente. Z.B. visuelle und akustische Systeme, Texte, Zwischensequenzen, Berichtssysteme	3D-Grafik, Pop-Up Menü Inventarsystem
Dynamics	Emergente Verhaltensweisen durch Interaktionen des Spielers mit den gegebenen Möglichkeiten des Spiels	Entscheidungsdruck durch Zeitlimit
Experience	Erwartete emotionale, intellektuelle und sensorische Erlebnisse	Spielerische Freiheit, Frustration

Tabelle 3: Definition der Kategorien nach DDE-Framework¹⁹⁵

Nach der Auswertung werden die Ergebnisse, wie im ersten Teil auch, durch quantitative Daten unterstützt. Hierbei werden Daten zu Spielerzahlen und Bewertungen herangezogen. Aus SteamDB werden die täglichen Spielerzahlen vom 23.04.2012 bis 31.12.2018 ausgelesen. Angesichts dieser zeitlichen Beschränkung sind nur Zahlen zu zehn Spielen von Telltale Games, die in diesem Zeitraum auf Steam veröffentlicht wurden, verfügbar. Diese sind: *The Walking Dead* (2012), *The Wolf Among Us* (2013-2014), *The Walking Dead: Season Two* (2013-2014), *Tales from the Borderlands* (2014-2015), *Game of Thrones* (2014-2015), *Minecraft: Story Mode* (2015-2016), *Batman: The Telltale Series* (2016), *The Walking Dead: A New Frontier* (2016-2017), *Minecraft: Story Mode Season Two* (2017) und *Batman: The Enemy Within* (2017-2018). Das Spiel *Guardians of the Galaxy: The Telltale Series* (2017) musste ausgeschlossen werden, da es nicht auf Steam verfügbar ist und somit nicht in der Datenbank erscheint.

SteamDB nutzt SteamKit, eine Schnittstelle zum Steam-Netzwerk, um Daten erhalten. Dabei erhält die Website Updates über Änderungen in den verschiedenen Applikationen und Paketen direkt aus Steam. Zudem werden ergänzende Daten über Web-APIs direkt von den Steam-Store-Seiten extrahiert. Somit sind die Daten keine Schätzungen oder Hochrechnungen, sondern entsprechen präzisen Werten, die Steam selbst liefert, ohne doppelte Zählungen oder externe Anpassungen.¹⁹⁶

Aus den Spielerzahlen wird dann die kumulative und durchschnittliche Spieleraktivität für den gesamten Zeitraum sowie die Spitzenaktivitäten zu den Spielen ausgelesen. Daraus kann die Popularität der Spiele ermessen werden. Des Weiteren kann durch einen Vergleich der Spitzenaktivitäten in den Veröffentlichungsmonaten einer Episode die Rückkehrate des jeweiligen Spiels berechnet werden, indem die Differenzen der Spitzenaktivitäten zwischen

¹⁹⁵ Quelle: eigene Darstellung

¹⁹⁶ vgl. SteamDB (o. J.a), o. S.

aufeinanderfolgenden Episoden summiert werden. Daraus lässt sich die Veränderung des Interesses an den Spielen von Telltale Games erkennen. Darüber hinaus wird auch die langfristige Spielerbindung für jedes der Spiele ersichtlich.

Daten zu Bewertungen werden für jedes Spiel von Telltale Games aus Metacritic erhoben, wobei aus den Bewertungen der einzelnen Episoden ein Durchschnittswert für die gesamte Season berechnet wird. Metacritic ist eine etablierte Plattform, die Rezensionen zu Videospielen, Filmen, TV-Serien und Musik aggregiert. Die Website erstellt einen sogenannten Metascore, der aus den Bewertungen ausgewählter, renommierter Kritiker berechnet wird, indem ihnen numerische Werte entnommen oder zugewiesen und anschließend zu einem durchschnittlichen Gesamtwert zusammenfasst werden.¹⁹⁷ Nutzer können zusätzlich eigene Bewertungen und Rezensionen abgeben, die separat als User Score angezeigt werden, jedoch nicht in den Metascore einfließen. Beim Sammeln der Daten wird erneut nur die PC-Version der Spiele betrachtet, um eine einheitliche Methodik mit den zuvor beschriebenen Analyseschritten und Daten sicherzustellen. Der daraus resultierende Bewertungstrend von Kritikern und Spielern ermöglicht es, zu verstehen, wie sich die wahrgenommene Qualität der Spiele und die Spielerzufriedenheit im Laufe der Zeit verändert haben und ob diese Veränderungen einen Einfluss auf die Verkaufs- oder Spielerzahlen hatten.

Abschließend werden die quantitativen Daten mit den Besitzerzahlen gegengeprüft. Dabei wird die Anzahl der Besitzer gleichermaßen aus Gamalytic ausgelesen, wie im ersten Teil der Analyse. Der Datensatz wird allerdings mit SteamSpy, statt VG Insights, nachgeprüft. SteamSpy sammelt, wie auch Gamalytic, automatisch Daten von öffentlichen Steam-Profilen, woraus eine Schätzung für die Anzahl an Besitzer eines Spiels erstellt wird. Hierbei orientiert sich die weitere Methodik stattdessen an politischen Umfragen und nutzt die Stichproben aus den Spielebibliotheken der Profile für eine Hochrechnung der Verteilung aus den analysierten Profilen für alle Steam-Nutzer. Dadurch kann die Popularität eines Spiels ansatzweise erfasst werden und im Vergleich mit den Verkaufszahlen die Aussagekraft der Daten stärken, da ein ähnlicher Trend vorliegen müsste. Ein Rückschluss auf neue Erkenntnisse ist damit also nur möglich, wenn Unterschiede auftreten. Die Berechnungen liegen innerhalb eines 98% Konfidenzintervalls und Daten werden mit einer Fehlermarge angegeben, wodurch sich ein Mittelwert berechnen lässt.¹⁹⁸

¹⁹⁷ vgl. Metacritic (o. J.), o. S.

¹⁹⁸ vgl. Galyonkin (o. J.), o. S.

4. Auswertung der Analyse

4.1 Management

Die Häufigkeitsanalyse (vgl. Abbildung 12) der qualitativen Inhaltsanalyse zeigt, wie stark die Kategorien in der Kodierung vertreten waren.

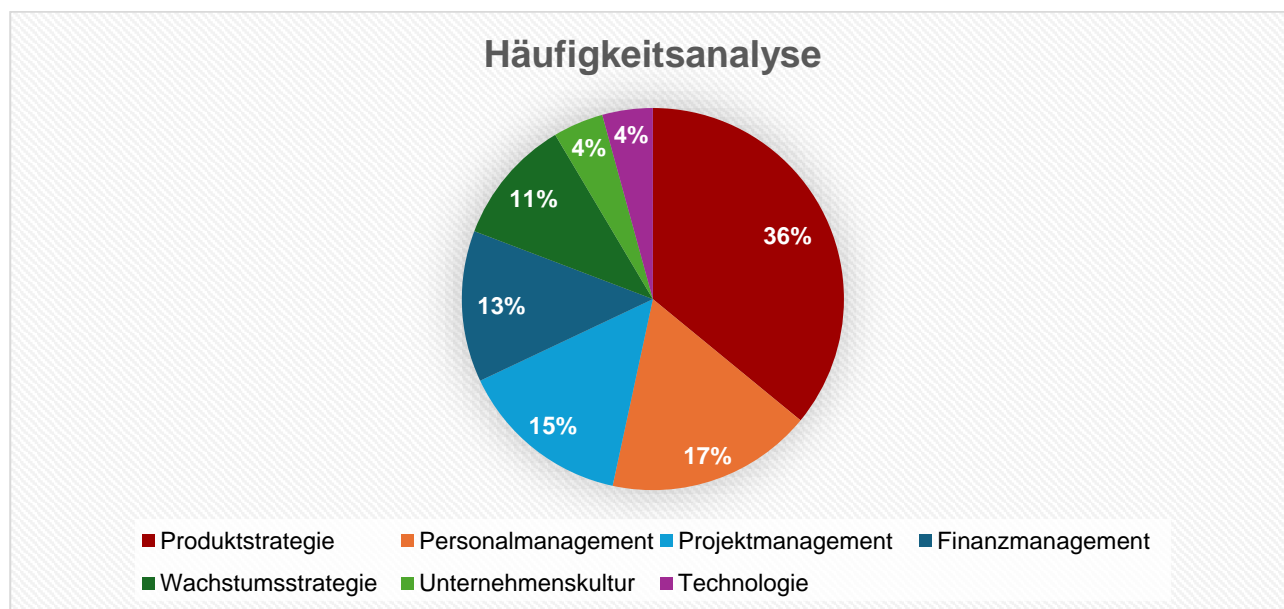


Abbildung 12: Häufigkeitsanalyse¹⁹⁹

4.1.1 Zusammenfassung der Kategorien

Besonders die Produktstrategie erweist sich mit 36 % als zentrale Kategorie in den analysierten Quellen. So geht hervor, dass Risiko und Innovation schon zu Beginn an Erfolgsfaktoren für das Unternehmen waren.²⁰⁰ Die Strategie konzentrierte sich zunächst auf einzigartige Lizenzen mit narrativem Schwerpunkt, womit vor allem Nischenzielgruppen angesprochen werden sollten.²⁰¹ Dabei wurde die Authentizität der Spiele als essenziell angesehen, um Fans der lizenzierten IPs zu begeistern.²⁰² Der narrative Schwerpunkt ergab sich aus einer vielversprechenden Markteinschätzung des Unternehmens.²⁰³ Die Veröffentlichung der Spiele orientierte sich an der episodischen Struktur von TV-Serien, um eine breitere Kundschaft zu erreichen.²⁰⁴ Dadurch sollte ein Gegenstück zu traditionellen Spielen gebildet werden, ähnlich wie es TV-Serien und Filme zueinander sind.²⁰⁵ Außerdem wird damit das Risiko eines einzigen Markteintrittszeitpunkts gemindert, da sich die Veröffentlichung der Episoden über einen Zeitraum verstreut. Dieser episodischen Veröffentlichungsstruktur sind, mit wenigen Ausnahmen, alle Produkte gefolgt, wobei sich

¹⁹⁹ Quelle: eigene Darstellung.

²⁰⁰ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 3.

²⁰¹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 8, 9.

²⁰² vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 5, 22, 29.

²⁰³ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 16.

²⁰⁴ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 11, 20, 24.

²⁰⁵ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 23.

Telltale der Herausforderungen bewusst war.²⁰⁶ Die Grundidee dahinter war, dass jede neue Episode den Markenwert steigert und gleichzeitig die Verkäufe früherer Episoden fördert.²⁰⁷ Besonders wichtig war hierfür eine strikte und regelmäßige Veröffentlichung, um Spieler langfristig zu binden.²⁰⁸ Zusätzlich wurde Käufern die Option gegeben zwischen mehreren Verkaufsmodellen auswählen zu können.²⁰⁹ Dazu zählten der Kauf eines Abonnements, einer einzelnen Episode oder der ganzen Season. Das Abonnementmodell hatte sich zunehmend als bevorzugtes und erfolgreichstes Vertriebsmodell etabliert, da die Spieler auf die hohe und konstante Qualität der Telltale Spiele vertrauten.²¹⁰ Darüber hinaus setzte das Unternehmen zunehmend als einer der Vorreiter der Industrie auf eine digitale Distributionsstrategie, wobei neue Plattformen für größere Reichweite sorgten.²¹¹ Dieses Geschäftsmodell aus episodischer Veröffentlichung und digitaler Distribution erwies sich bereits nach wenigen Jahren als wirtschaftlich erfolgreich.²¹² Nichtsdestotrotz spielte der traditionelle Einzelhandel weiterhin eine wichtige Rolle.²¹³

Ab 2009 wurden zunehmend größere Lizenzen erworben,²¹⁴ um Spiele nicht mehr nur für eine Nischenzielgruppe zu entwickeln, sondern für den Mainstream.²¹⁵ Damit passte sich auch der narrative Schwerpunkt an. Statt narrativ eigenständige Episoden wurde seitdem auf episodenübergreifendes Storytelling für eine Season gesetzt, um effektiver langfristige Spielerbindung zu gewährleisten.²¹⁶ Die monatliche oder zweimonatliche Veröffentlichung der Episoden wurde versucht beizubehalten, um Diskussionen und Vorfreude zu fördern,²¹⁷ was wiederum den Verkauf unterstützen sollte. Qualitätssteigerung erfolgte in kleinen Schritten mit jeder neuen Episode,²¹⁸ indem der Entwicklungsprozess vorsichtig und basierend auf messbaren Fortschritten optimiert wurde.²¹⁹ Dabei wollte sich Telltale nicht stur an bewährte Methoden halten, sondern nahm Innovation oder Änderungen vor, wenn sie notwendig erschienen.²²⁰ Während weiterhin Lizenzspiele entwickelt wurden, gab es 2009 bereits Pläne für eine eigene IP, die jedoch erst realisiert werden sollte, wenn genügend Ressourcen vorhanden waren.²²¹ Gleichzeitig erkannte Telltale das Potenzial, nicht nur Spiele, sondern auch andere narrative Produkte wie Filme zu produzieren.²²² Dies

²⁰⁶ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 32.

²⁰⁷ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 12.

²⁰⁸ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 14.

²⁰⁹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 13.

²¹⁰ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 94.

²¹¹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 25.

²¹² vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 31.

²¹³ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 34.

²¹⁴ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 37.

²¹⁵ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 63.

²¹⁶ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 41, 85.

²¹⁷ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 42.

²¹⁸ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 53.

²¹⁹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 55.

²²⁰ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 93.

²²¹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 59, 64.

²²² vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 60.

wurde zwar nie realisiert, könnte allerdings Auswirkungen auf eine zunehmend cinematische Experience im Game Design gehabt haben. Der Erfolg von *The Walking Dead* (*TWD*) führte zu einem internen Perspektivwechsel bezüglich der erfolgreichen Umsetzung ihres Geschäftsmodells,²²³ wodurch das Spiel zur Vorlage für darauffolgende Projekte wurde, da es bewies, dass starkes Storytelling ein tragfähiges Konzept in der Games-Branche darstellte.²²⁴ Parallel zu der wachsenden Bandbreite an Lizenzen, fühlte sich Telltale ab 2015 bereit dazu eine eigene IP zu entwickeln.²²⁵ Diese sollte einem neuen Format, einer sogenannten „Super Show“, folgen,²²⁶ die eine episodische, narrative Erfahrung mit sich gegenseitig beeinflussbaren Game- und TV-Elementen kombiniert.²²⁷ Die Intention dieses neuen Konzepts war es das Produktportfolio zu diversifizieren und parallel zum bestehenden Geschäftsmodell zu produzieren.²²⁸ Diese verlor nämlich zunehmend an Einzigartigkeit, da sowohl die technische Qualität als auch das innovative und emotionale Storytelling nicht mehr mit der wachsenden Konkurrenz mithalten konnte,²²⁹ was der explosiven Wachstumsrate zugerechnet wurde.²³⁰ Auch der Markt der digitalen Distribution hatte sich inzwischen weitläufig in gängigen Geschäftsmodellen der Branche etabliert,²³¹ wodurch das Alleinstellungsmerkmal von Telltales narrativen Spielen auf diesen Plattformen geschwächt wurde, da zudem viele Fans der Spiele die „Telltale-Formel“ veraltet wahrgenommen haben.²³² Dieses Sentiment teilten auch die Mitarbeiter, die intern eine kreative Stagnation beschrieben.²³³ Dennoch ignorierte das Management neue Innovationsansätze, obwohl es sich der Kritik bewusst war,²³⁴ und verfolgte weiterhin einen konservativen Ansatz auf bewährte Konzepte aus *TWD* zu setzen und den Erfolg zu reproduzieren, da Verhandlungen, um größere Lizenzen zu gewinnen, durch eine erfolgreiche Vorgehensweise für die Umsetzung, die sich durch *TWD* bewiesen hat, sicherer waren.²³⁵ Inwiefern hierbei die Rahmenbedingungen der Umsetzung, die für jede IP unterschiedlich sind, beachtet wurden, ist unklar.

Nach dem Führungswechsel im September 2017 begann ein interner Wandel hin zu weniger, aber qualitativeren Spielen,²³⁶ um Telltale Games zu seinen ursprünglichen Stärken zurückzuführen.²³⁷ Trotz dem erkannten Innovationsdruck erfolgte die

²²³ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 106.

²²⁴ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 105, 119.

²²⁵ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 135, 151.

²²⁶ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 146.

²²⁷ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 147, 148.

²²⁸ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 150.

²²⁹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 283, 284.

²³⁰ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 188.

²³¹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 122.

²³² vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 188, 282.

²³³ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 227.

²³⁴ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 274, 224, 225.

²³⁵ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 279.

²³⁶ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 180.

²³⁷ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 193.

Neuausrichtung jedoch zu spät²³⁸ und das Unternehmen musste letztlich im September 2018 schließen.²³⁹ Die geplante Super Show wurde nie realisiert,²⁴⁰ was wiederum bedeutet, dass die Innovationsstrategie fehlgeschlagen ist.

Neben der Produktstrategie war auch das Personalmanagement mit 17 % ein relevantes Thema. Jedoch wurden interne Herausforderungen erst zum Ende des Unternehmens hin bekannt, insbesondere durch einen hoch angesehenen Artikel von The Verge²⁴¹. Zudem sprachen die meisten Mitarbeiter über ihre Erfahrungen erst nach der Schließung des Unternehmens. Telltales Management erwähnte Aspekte des Personalmanagements lediglich bezüglich Führungswechsel oder Massenentlassungen. So wurde beispielsweise im Januar 2015 verkündet, dass Dan Connors die Position des CEO an Mitbegründer Kevin Bruner überreichte.²⁴² Einen ausschlaggebenden Grund soll es dafür nicht gegeben haben.²⁴³ Bruner selbst betonte, dass mit dem Wechsel keine größeren internen Veränderungen geplant waren und Überarbeitung war, trotz der zahlreichen Veröffentlichungen und angekündigten Super Show, keine Besorgnis.²⁴⁴ Für Mitarbeiter war genau dies jedoch die größte Herausforderung unter Bruners Führung. Denn das episodische Veröffentlichungsmodell führte aufgrund der wachsenden Anzahl paralleler Projekte und dem strengen Zeitplan zu einer permanenten Crunch-Kultur, die zu einer anhaltenden Überlastung vieler Mitarbeiter führte, da Arbeitszeiten vieler Mitarbeiter bis zu 18 Stunden täglich an allen sieben Tagen der Woche nötig waren, um die vorgeschriebenen Mindestanforderungen des Managements zu treffen.²⁴⁵ Vor allem junge Talente waren dafür anfällig, da sie sich beweisen wollten und Erschöpfung oder Frustration eher in Kauf nahmen.²⁴⁶

Die Zunahme der Crunch-Kultur begann aus Sicht der Mitarbeiter mit dem Abgang der Lead Developer Jake Rodkin und Sean Vanaman. Der Erfolg von *TWD* wurde intern maßgeblich ihnen zugeschrieben,²⁴⁷ da sie den strikten Zeitplan nutzen konnten, um kreative Entscheidungen der Teams, die *TWD* innovativ und besonders machten, entgegen den Vorstellungen des Managements durchsetzen konnten.²⁴⁸ Aufgrund der anhaltenden konfrontativen Auseinandersetzungen mit Bruner verließen sie jedoch zusammen das Unternehmen kurz nach Veröffentlichung der ersten Season²⁴⁹ und bewiesen ihre Expertise mit *Firewatch*, einem weiteren sehr erfolgreichen Spiel. Daraufhin berichteten Mitarbeiter,

²³⁸ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 299.

²³⁹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 237.

²⁴⁰ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 245.

²⁴¹ Farokhmanesh (2018a).

²⁴² vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 132.

²⁴³ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 139.

²⁴⁴ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 136, 143.

²⁴⁵ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 207, 269.

²⁴⁶ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 209.

²⁴⁷ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 198.

²⁴⁸ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 199.

²⁴⁹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 204, 215.

dass Bruner seitdem bewusst darauf achtete, den Leistungen einzelner Entwickler nur noch begrenzt Anerkennung zu zeigen, aus Angst, dass sie zur wachsenden Konkurrenz wechseln könnten.²⁵⁰ Dies erwies sich als kontraproduktiv, da deswegen weitere kreative Führungskräfte und talentierte Entwickler dem Abgang von Rodkin und Vanaman folgten.²⁵¹ Dieser signifikante Talentverlust hinterließ ein Vakuum in der kreativen Führung bei Telltale,²⁵² was wiederum dazu führte, dass niemand mehr den Anforderungen des Managements entgegenreten konnte. Der Einfluss auf kreative Entscheidungen wurde dadurch stärker und ließ kaum kreativen Freiraum sich innovativ durchzusetzen, weshalb Bruner zunehmend als unkommunikativ und unnachgiebig wahrgenommen wurde.²⁵³ Darüber hinaus wurden sogenannte Executive Reviews durchgeführt, in denen Mitarbeiter oft unvorhersehbares und aggressives Feedback erhielten. Diese Form der Kommunikation wurde von Führungskräften befürwortet, führte jedoch bei vielen Mitarbeitern zu Frustration und förderte das Überarbeitungspotential.²⁵⁴ Zudem entstand unter Mitarbeitern zunehmend ein Gefühl der Austauschbarkeit, da sie nach den Executive Reviews selbst bei exakter Einhaltung der Vorgaben mit Versetzungen oder Entlassungen rechnen mussten.²⁵⁵ Bruner verteidigte allerdings die Methode als notwendigen Bestandteil des iterativen Prozesses und betonte, dass der toxische Umgang nicht absichtlich praktiziert wurde.²⁵⁶ Ungeachtet dessen bleibt allerdings festzuhalten, dass zahlreiche Mitarbeiter unter diesen Arbeitsbedingungen gelitten haben.

Trotz aller Kritik wurde Bruner aber eine hohe technische Kompetenz und eine gute Auffassung für Schwächen im Gameplay zugeschrieben. Außerdem forderte er die Teams so, dass stets erfolgreiche Produkte veröffentlicht wurden.²⁵⁷ Im März 2017 trat Bruner zurück, und Connors übernahm erneut die CEO-Position, da er als erfahrene Führungskraft galt, die das Unternehmen besser steuern könnte und einen möglichst reibungslosen Wechsel ermöglicht.²⁵⁸ Der Führungswechsel wurde weitestgehend positiv aufgenommen, da Connors im Gegensatz zu Bruner bereits während seiner ersten Amtszeit als weniger aufdringlicher und kollegialer CEO wahrgenommen wurde, der sich für die Meinungen der Mitarbeiter interessierte und ihnen mehr kreative Entscheidungsfreiheit gewährte.²⁵⁹ Doch bereits im September 2017 wurde Pete Hawley als CEO eingesetzt.²⁶⁰ Seine Aufgabe bestand darin, das Unternehmen langfristig zu führen, positiv zu verändern und weiteres Wachstum zu ermöglichen, indem er die Angstkultur innerhalb der Teams und finanziellen

²⁵⁰ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 216.

²⁵¹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 211.

²⁵² vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 210.

²⁵³ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 213.

²⁵⁴ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 222.

²⁵⁵ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 248.

²⁵⁶ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 223.

²⁵⁷ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 226.

²⁵⁸ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 161, 162.

²⁵⁹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 220, 271.

²⁶⁰ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 168.

Herausforderungen bewältigt ohne große interne Umstrukturierungen vorzunehmen.²⁶¹ Unter Hawley ereigneten sich zunächst professionell durchgeführte Entlassungen, die intern als Korrektur jahrelanger Fehlentscheidungen und übermäßigen Wachstums angesehen wurden.²⁶² Sein zurückhaltender Führungsstil wurde als positiver Neuanfang wahrgenommen, wodurch er die Motivation vieler Mitarbeiter steigerte.²⁶³ Während der primäre Fokus auf der finanziellen Stabilisierung des Unternehmens lag, löste er toxische Strukturen auf, erhöhte die Löhne und überließ kreativen Teams mehr Eigenverantwortung.²⁶⁴ Die Arbeitsbedingungen verbesserten sich spürbar und führten nur noch selten zu Crunch.²⁶⁵ Die Neuausrichtung erfolgte allerdings, wie zuvor erwähnt, zu spät und das Unternehmen konnte sich nicht vollkommen stabilisieren.

Das Projektmanagement war mit 15 % ebenfalls stark vertreten in der qualitativen Inhaltsanalyse. Das episodische Veröffentlichungsmodell wurde von Anfang an bevorzugt, da es gegenüber traditionellen Entwicklungszyklen ein geringeres finanzielles Risiko mit sich brachte und durch kürzere Iterationen mehr Kontrolle sowie experimentierfreudige Ansätze ermöglichte.²⁶⁶ Gleichzeitig erlaubte diese Struktur einen frühen und regelmäßigen Kontakt mit den Spielern, wodurch Kundenfeedback direkt in den Entwicklungsprozess einfließen konnte.²⁶⁷ Die parallele Entwicklung von Episoden sorgte zudem dafür, dass das Feedback aus den ersten Episoden in die späteren einbezogen werden konnte.²⁶⁸ Demnach verwendete Telltale intern agiles Projektmanagement für ihre Prozesse. Nach der zweiten Season von *Sam & Max* wurde die Produktion der Episoden überlappend gestaltet, um den strikten Veröffentlichungszeitplan einzuhalten und den Entwicklungsprozess kontinuierlich zu optimieren.²⁶⁹ Dabei wurde stets darauf geachtet, dass die Optimierung der Projektabläufe den kreativen Prozess nicht einschränkte, sodass kreative Freiheiten trotz effizienterer Abläufe erhalten blieben.²⁷⁰ Aus dem Personalmanagement geht hervor, dass dies nach *TWD* nicht mehr der Fall gewesen war. Zudem ist der Zeitplan auch im Projektmanagement eine permanente Herausforderung gewesen, da Verzögerungen mehrere Episoden gleichzeitig negativ beeinflussten. Der dadurch benötigte zusätzliche Aufwand für eine einzelne Episode musste entweder einer anderen Episode entnommen werden, was die Qualität dieser minderte, oder verursachte eine Verschiebung der Veröffentlichungstermine für sämtliche Episoden.²⁷¹ Demzufolge führten unvorhergesehene Probleme zu langen notwendigen Arbeitszeiten, um den Zeitplan

²⁶¹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 169, 170, 171, 272.

²⁶² vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 231.

²⁶³ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 232.

²⁶⁴ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 252.

²⁶⁵ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 253, 298.

²⁶⁶ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 19, 155.

²⁶⁷ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 17.

²⁶⁸ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 26.

²⁶⁹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 50.

²⁷⁰ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 62.

²⁷¹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 21, 83, 113.

einzuhalten, auch wenn Telltale stark darauf achtete solche Bedingungen zu vermeiden.²⁷² Das Studio optimierte seine Entwicklungsprozesse konstant weiter, wobei mit jeder neuen Produktion sowohl die Anforderungen als auch die Erwartungen stiegen.²⁷³ Um die Qualität der Veröffentlichungen sicherzustellen, wurde ab 2012 mehr Zeit für die Qualitätssicherung und plattformspezifische Optimierung eingeplant.²⁷⁴ Dies hat sich mit *TWD* ausgezahlt, weshalb die Entwicklung dieses Spiels als eine besonders kooperative Studioleistung angesehen wurde, bei der das gesamte Team eingebunden war und großer Wert auf Qualität sowie interne Rückmeldungen gelegt wurde.²⁷⁵ Im Vergleich zu früheren Spielen, war das ökonomische Risiko nun allerdings höher, da der finanzielle Aufwand und inhaltliche Umfang der darauffolgenden Spiele nach dem Erfolg gewachsen ist.²⁷⁶ Auch der Entwicklungsprozess erlaubte nur noch begrenzte Optimierungsmöglichkeiten, da sich das Verbesserungspotential mit jeder neuen Veröffentlichung weiter reduzierte. Ungeachtet dessen musste nach der Einführung der Super Show der gesamte Entwicklungsprozess an das neue Format angepasst werden,²⁷⁷ während bis zu vier Serien parallel produziert wurden, wobei viele Mitarbeiter, je nach Priorisierung, an mehreren Titeln gleichzeitig arbeiteten.²⁷⁸ Dies resultierte in verkürzten Entwicklungszeiten, die trotz der Erweiterung des Personals nicht kompensiert werden konnten und den Fokus der Produktion von Qualität auf Quantität verlagerte.²⁷⁹ Darüber hinaus führte der iterative Prozess unter diesem erhöhten Zeitdruck häufig zu kurzfristigen Änderungen, ohne dass das Management die Zeitpläne anpasste, wodurch die Belastung der Teams weiter anstieg.²⁸⁰ Um den Arbeitsaufwand zu reduzieren, wurden Tools zur Automatisierung entwickelt, die nicht nur den Prozess effizienter gestalten, sondern auch Performanceprobleme beheben sollten.²⁸¹ Die Implementierung dieser technologischen Neuausrichtung in bestehende Prozesse war jedoch, erneut aufgrund des strikten Zeitplans, eine große Herausforderung und führte durch die Umstellung schließlich zu Optimierungsproblemen, insbesondere bei *Batman*.²⁸² Entgegen der Verbesserungsversuche griffen Führungskräfte allerdings oft uninformiert in Projekte ein und forderten Änderungen, die ohne ein vollständiges Verständnis des aktuellen Entwicklungsstands wenig sinnvoll waren und dementsprechend den Arbeitsaufwand ein weiteres Mal erhöhten.²⁸³ Da Bruner nichtsdestotrotz seine kompromisslose Vision verfolgte, konnten infolgedessen die zunehmend schlechteren

²⁷² vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 6.

²⁷³ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 81.

²⁷⁴ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 98.

²⁷⁵ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 292.

²⁷⁶ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 291.

²⁷⁷ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 149.

²⁷⁸ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 154.

²⁷⁹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 205.

²⁸⁰ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 206.

²⁸¹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 185, 187.

²⁸² vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 183, 184, 186.

²⁸³ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 297.

Arbeitsbedingungen nicht verbessert werden.²⁸⁴ Erst nach Lockerung des Zeitplans unter Hawley, um qualitativ bessere und innovative Spiele zu entwickeln sowie Distributionswege und Marketing zu verbessern, konnte in Korrelation zu den Änderungen im Personalmanagement eine interne Verbesserung festgestellt werden.²⁸⁵

Die Ergebnisse aus der Technologie, die mit 4 % der kodierten Quellen ein relativ seltenes Gesprächsthema darstellten, bekräftigen die Herausforderungen im Projektmanagement. Schon für das erste Spiel nutzte die Produktion eine selbst entwickelte Engine, der Telltale Tool Engine.²⁸⁶ Nach einigen Jahren stieß die Engine jedoch an erste Grenzen, was im Mai 2009 eine erste technologische Erweiterung erforderlich machte.²⁸⁷ Mit der zunehmenden Anzahl an Plattformen und der damit verbundenen technischen Vielfalt wurde es für Telltale zunehmend komplexer und aufwendiger, alle technischen Anforderungen plattformübergreifend zu erfüllen.²⁸⁸ Allerdings wurde die technologische Aktualität zunächst als zweitrangig betrachtet, da die Produktstrategie auf andere Prioritäten ausgerichtet war.²⁸⁹ Erst mit den beschriebenen Tools zur Automatisierung wurden gezielte technologische Optimierungen vorgenommen, um die Engine weiter anzupassen und die Performance der Spiel zu verbessern.²⁹⁰ Ein spürbarer Fortschritt innerhalb der Engine konnte schließlich in *Batman: The Telltale Series* vermerkt werden.²⁹¹ Doch bereits ein Jahr später wurde aufgrund der zuvor erwähnten Optimierungsprobleme mit dem Sequel, *Batman: The Enemy Within*, die Notwendigkeit einer stärkeren technologischen Weiterentwicklung deutlich, da der strikte Veröffentlichungszeitplan nicht gelockert wurde. Die mittlerweile veraltete Telltale Tool Engine wurde deshalb intern als zunehmendes Problem wahrgenommen, das ein komplexes und zeitaufwändiges Hindernis während der Entwicklung darstellte.²⁹² Notwendige Modernisierungen, wie ein Wechsel zur Unreal Engine, waren zwar angedacht, aber der dafür benötigte Aufwand an Zeit und Ressourcen war ohne Lockerung des Zeitplans nicht möglich.²⁹³ Erst unter der Neuausrichtung von Hawley konnten entsprechende Optimierungen eingeleitet werden, um mit den technologischen Fortschritten der Branche mitzuhalten.²⁹⁴ Dies konnte letztlich nicht realisiert werden, da Telltale schließen musste, bevor eines der Projekte mit diesen Modernisierungen veröffentlicht wurde.

Die Unternehmenskultur wurde mit 4 % gleichermaßen selten thematisiert. Nichtsdestotrotz ermöglicht die Kategorie ein tieferes Verständnis zum Arbeitsklima, die während der

²⁸⁴ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 273.

²⁸⁵ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 189.

²⁸⁶ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 7.

²⁸⁷ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 54, 70.

²⁸⁸ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 114.

²⁸⁹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 124.

²⁹⁰ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 141.

²⁹¹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 160.

²⁹² vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 174, 280.

²⁹³ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 281.

²⁹⁴ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 182.

erläuterten Herausforderungen im Personal- und Projektmanagement wahrgenommen wurden. Anfangs setzte Telltale bei der Veröffentlichung der ersten Spiele auf eine proaktive, dialogorientierte Kommunikation mit der Community, um eine enge Verbindung zu den Spielern herzustellen und direktes Feedback in die Entwicklungsprozesse einzubeziehen.²⁹⁵ Dies wurde unterstützt durch die Etablierung eines kreativen und kollaborativen Arbeitsumfelds.²⁹⁶ Durch die aggressive Expansion hin zu einer strukturierten, investorenorientierten Firma schwand nicht nur das kommunikative, sondern auch das familiäre Umfeld.²⁹⁷ Die Unternehmenskultur konnte sich damit nicht nachhaltig anpassen, was intern zu Chaos durch fehlende Dokumentation, Wissensverlust und Kommunikationsprobleme führte, da viele Prozesse nicht ausreichend formalisiert waren.²⁹⁸ Darüber hinaus erschufen die Handlungen von Bruner eine Angstkultur, die ein angespanntes Arbeitsklima mit sich brachte.²⁹⁹ In Reaktion dazu entwickelte sich allerdings eine wiederkehrende, noch stärkere, familiäre Arbeitsatmosphäre zwischen den Mitarbeitern.³⁰⁰ Sie bauten enge soziale Bindungen untereinander auf, um sich gegenseitig zu unterstützen und den extremen Anforderungen sowohl von Überarbeitung als auch kreativer Frustration besser standzuhalten.³⁰¹ Durch die Restrukturierung im Dezember 2017 wurde der Fokus erneut auf eine stärkere Kommunikation mit den Spielern gelegt, insbesondere hinsichtlich der zunehmenden Frustration der Spieler über die Produktqualität der Spiele.³⁰² Neben dieser externen Zweifel blieb das Management optimistisch und blickte zukunftsorientiert auf den Erfolg des Unternehmens und kommende Projekte,³⁰³ wodurch wiederum der trügerische Optimismus unter den Mitarbeitern verstärkt wurde und zur Intensität des Schocks über die Schließung wesentlich beitrug.

Der zuvor erläuterte Fokus von Hawley auf die finanzielle Stabilisierung des Unternehmens verdeutlicht, dass das Finanzmanagement eine der primären Ursachen für die Schließung darstellte, obwohl das Unternehmen langfristig von mehreren Investoren unterstützt wurde. Dies spiegelt sich in 13 % der kodierten Quellen wider. Trotz der Zweifel am Erfolg zu Anfangszeiten,³⁰⁴ erhielt Telltale bereits im Juni 2007 eine Risikokapitalinvestition von Granite Ventures und IDG Ventures in Höhe von 6 Millionen US-Dollar, um das Wachstum des Unternehmens weiter zu fördern.³⁰⁵ Insbesondere das innovative episodische Veröffentlichungsmodell, der durch einen monatlichen Cashflow eine stabile finanzielle Grundlage schaffte und das wirtschaftliche Risiko gegenüber der traditionellen

²⁹⁵ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 67.

²⁹⁶ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 134.

²⁹⁷ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 202.

²⁹⁸ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 203.

²⁹⁹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 221.

³⁰⁰ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 262, 293, 294.

³⁰¹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 295.

³⁰² vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 195, 196.

³⁰³ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 197.

³⁰⁴ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 276.

³⁰⁵ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 18.

Spieleentwicklung senkte, sagte den Investoren zu.³⁰⁶ Dank weiterer finanzieller Unterstützungen von Granite und IDG konnte die Produktqualität gesteigert werden, was sich in dem überraschend großen Erfolg von *Tales of Monkey Island* abzeichnete.³⁰⁷ Mit weiteren Veröffentlichungen wie *Back to the Future*, das sich zum bis dahin erfolgreichsten Franchise des Unternehmens entwickelte,³⁰⁸ konnte ein Umsatz von 10 Millionen US-Dollar erzielt werden, was einem Anstieg um 90 % im Vergleich zum Vorjahr entsprach.³⁰⁹ Aufgrund der hohen Erwartungen an TWD wurde die finanzielle Entwicklung weiterhin stark wachsend prognostiziert,³¹⁰ weshalb Telltale im Juni 2011 eine Serie C-Finanzierungsrunde von Granite und IDG in Höhe von 7 Millionen US-Dollar verzeichnen konnte, um das Unternehmen weiter zu expandieren.³¹¹ Zudem trugen in dieser Runde auch das Keiretsu Forum und Avance Ventures der Investition bei.³¹² Die Erwartungen wurden jedoch bei weitem übertroffen,³¹³ was sich besonders in dem signifikanten Anstieg der Verkaufszahlen (vgl. Abbildung 13) der PC-Versionen reflektiert.

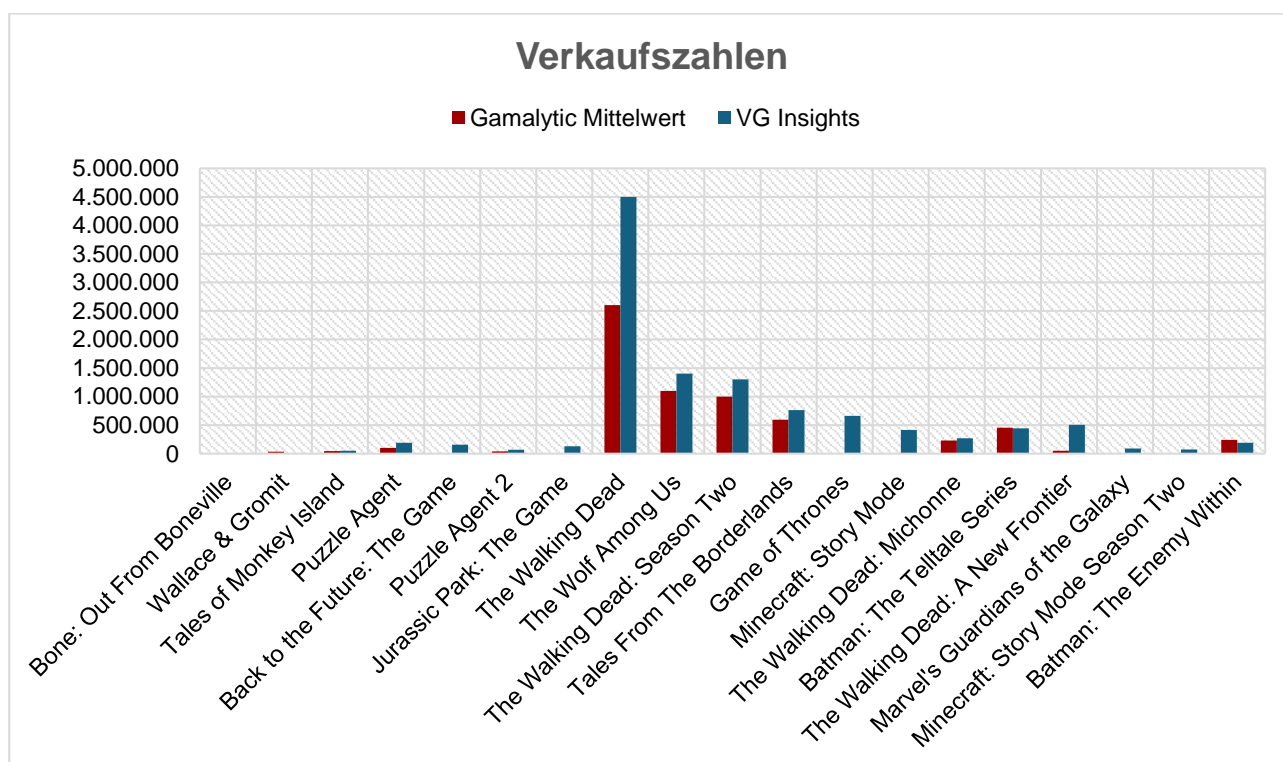
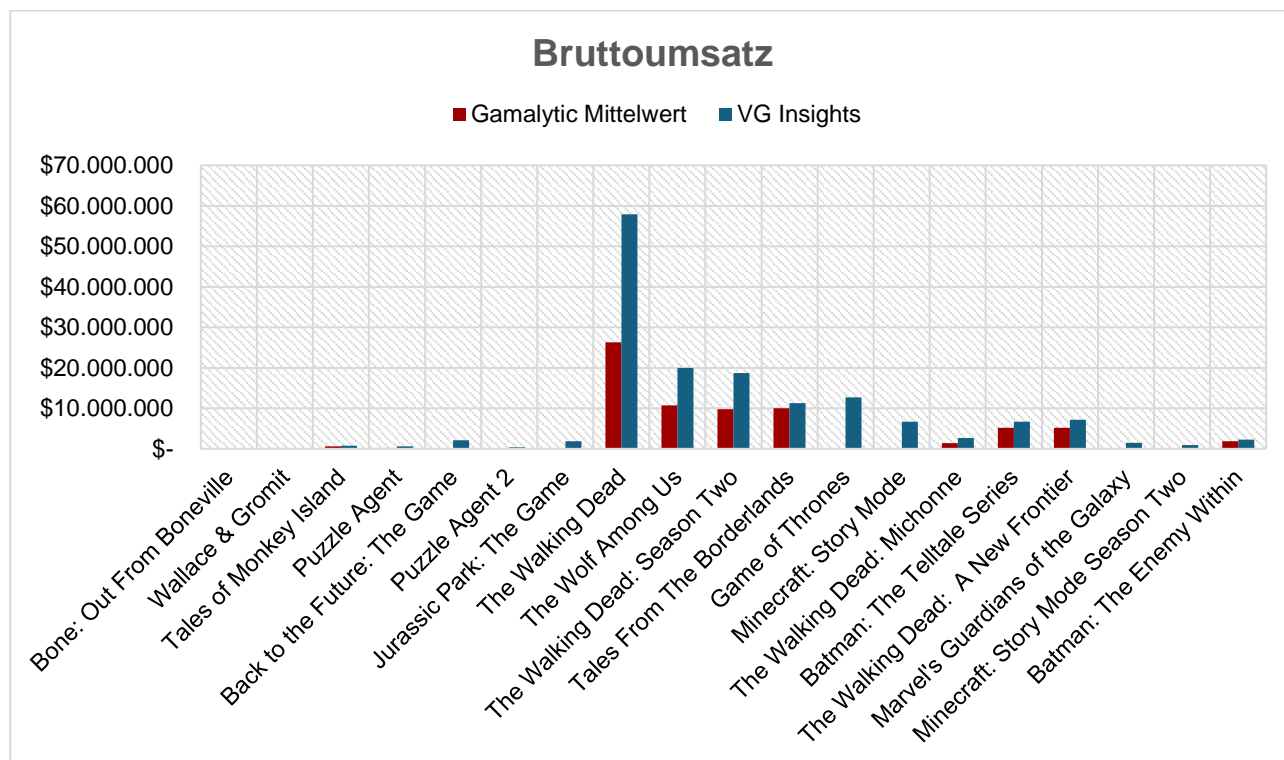


Abbildung 13: Verkaufszahlen³¹⁴

Nach eigenen Angaben des Unternehmens hatte das Spiel bis Januar 2013 über alle Plattformen hinweg 8,5 Millionen Episoden verkauft und einen Umsatz von 40 Millionen US-

³⁰⁶ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 47.
³⁰⁷ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 57, 71.
³⁰⁸ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 80.
³⁰⁹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 76.
³¹⁰ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 77, 79.
³¹¹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 86.
³¹² vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 103.
³¹³ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 104.
³¹⁴ Quelle: eigene Darstellung.

Dollar generiert.³¹⁵ Bis Oktober 2013 stiegen die Verkaufszahlen drastisch weiter an auf 21 Millionen Episoden.³¹⁶ Für *TWD* machte demzufolge die PC-Version mindestens 20% aller Verkäufe aus, was angesichts des wachsenden Markts der digitalen Distribution auf die darauffolgenden Spiele übertragbar ist. Ähnlich übertragbar ist auch der Erfolg der Bruttoumsatzzahlen (vgl. Abbildung 14), die direkt mit den Verkaufszahlen korrelieren und einen nahezu identischen Verlauf aufzeigen.

Abbildung 14: Bruttoumsatz³¹⁷

In Folge des Erfolgs von *TWD* war es nun einfacher für Telltale weitere Investoren mit ihrem innovativen Geschäftsmodell zu überzeugen. So war es ihnen im Februar 2015 möglich eine geschätzte Investition von 40 Millionen US-Dollar von Lionsgate zu gewinnen, was die bisher größte externe Finanzierung des Unternehmens darstellte.³¹⁸ Allerdings wuchs damit auch der Druck den Erfolg von *TWD* wiederholen zu müssen, wodurch zunehmend unrealistische Erwartungen an neue Projekte gestellt wurden.³¹⁹ Denn trotz des kontinuierlichen Outputs begann sich die finanzielle Lage zu verschlechtern. Viele Projekte erwiesen sich als kommerzielle Misserfolge,³²⁰ was sich in den entsprechend sinkenden Trends der Verkaufs- (vgl. Abbildung 15) und Bruttoumsatzzahlen (vgl. Abbildung 16) abzeichnet.

³¹⁵ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 200.

³¹⁶ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 201.

³¹⁷ Quelle: eigene Darstellung.

³¹⁸ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 145.

³¹⁹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 278.

³²⁰ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 250, 256.

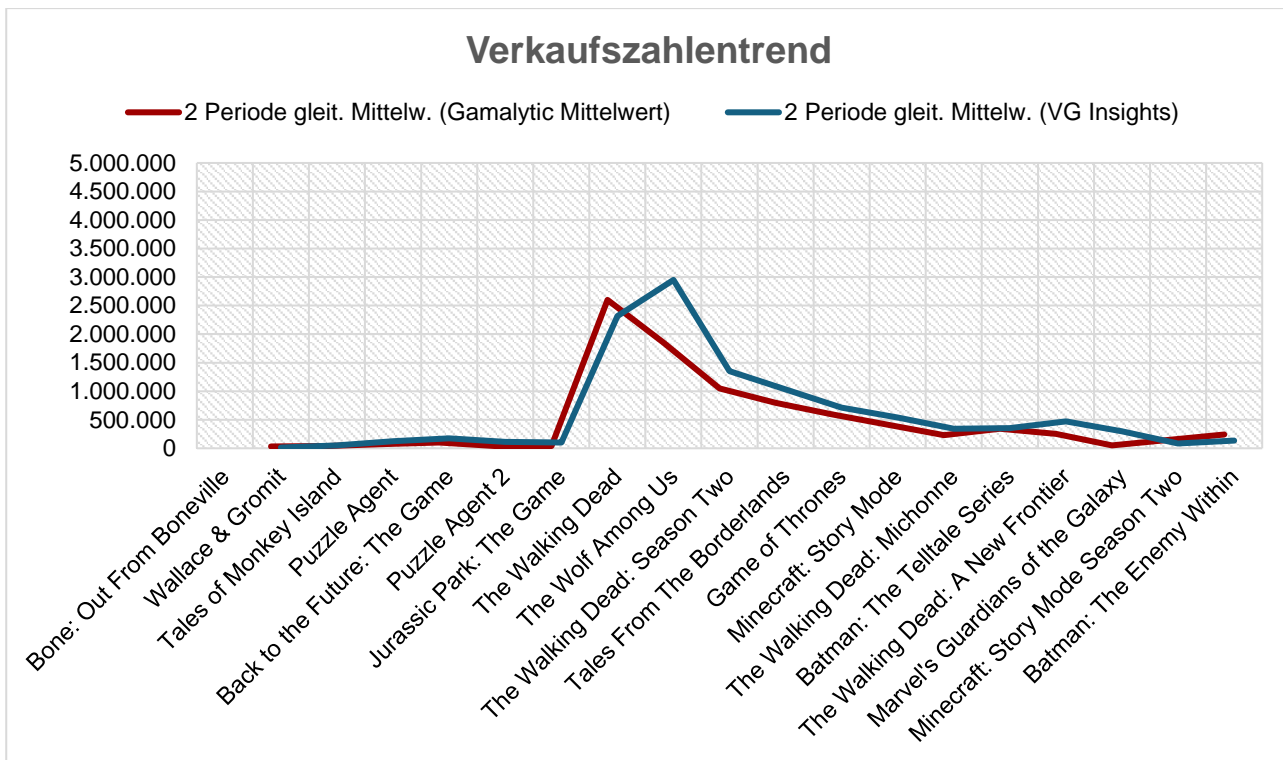


Abbildung 15: Verkaufszahlentrend³²¹

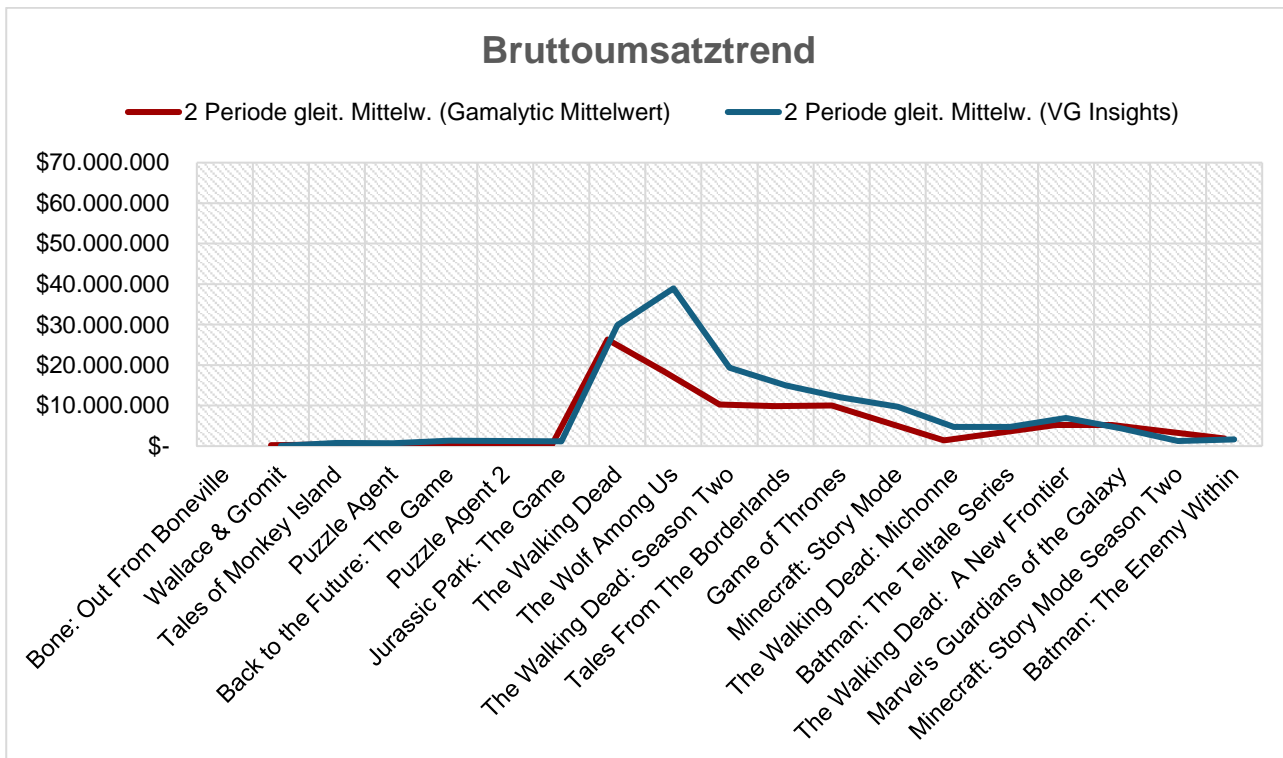


Abbildung 16: Bruttoumsatztrend³²²

³²¹ Quelle: eigene Darstellung.

³²² Quelle: eigene Darstellung.

Nachdem auch die dritte Season von *TWD, The Walking Dead: A New Frontier*, keine finanzielle Wende einschlagen konnte und nicht einmal mehr den Erfolg von *The Walking Dead: Season Two* erreichte, gelang Telltale in eine finanzielle Krise. Der neue CEO Pete Hawley bemühte sich aktiv nach neuen Finanzierungsquellen und verhandelte mit AMC und Smilegate über eine potenzielle Investition. Dies scheiterte jedoch abrupt, als sich beide Unternehmen am selben Tag unerwartet zurückzogen, wodurch Telltale schlagartig keine finanziellen Mittel mehr zur Verfügung hatte.³²³ Ein wesentlicher Faktor für den Rückzug der Investoren war das schwindende Vertrauen in die Unternehmensführung, das durch den zuvor genannten Artikel von The Verge über das toxische Missmanagement bei Telltale zusätzlich untergraben wurde.³²⁴ Zusätzlich dazu stellte Lionsgate kurz vor dem Absprung von AMC und Smilegate ebenfalls die Finanzierung ein.³²⁵ Demnach standen keine alternativen Finanzierungsquellen mehr zur Verfügung, sodass Telltale keine andere Möglichkeit mehr blieb, als den Betrieb vollständig einzustellen.³²⁶ Die finanzielle Instabilität, welche über ein Jahr lang anhielt, konnte letztlich nicht von Hawley überwunden werden, weshalb die kreative Neuausrichtung nicht rechtzeitig umgesetzt werden konnte.³²⁷ Die plötzliche Schließung des gesamten Studios kam für die meisten Mitarbeiter unerwartet und war schockierend, da viele lediglich mit weiteren Entlassungen gerechnet hatten.³²⁸ Zwar war intern bekannt, dass das Telltale dringend finanzielle Unterstützung benötigte, allerdings wurde den Mitarbeitern vermittelt, dass die Investorendeals gesichert seien.³²⁹ Folglich hatten niemand erwartet, dass beide potenzielle Investoren gleichzeitig abspringen würden.³³⁰

Mit 11 % war auch die Wachstumsstrategie ein relevantes Thema während der Analyse. Insbesondere die eben erwähnten finanziellen Unterstützungen der Investoren erwies sich hierbei als kritischer Antreiber für das Unternehmenswachstum. So wuchs Telltale bereits im März 2009 mit der ersten Finanzierungsrunde und zunehmendem Produkterfolg von 10 auf 65 Mitarbeiter, mit dem Ziel, größere Lizenzen zu erwerben und umzusetzen.³³¹ Zudem wurde gezielt in Produktionseffizienz sowie in Film- und Storytellingtechnologien investiert, um die Entwicklung zu optimieren und das narrative Potenzial der Spiele weiter auszubauen.³³² Des Weiteren wurden, gemäß der Marktentwicklungsstrategie, die digitalen Distributionskanäle kontinuierlich erweitert, um sich langfristig erfolgreich am Markt zu positionieren.³³³ Daraufhin erfolgte das Wachstum und Innovation zunächst in kleinen

³²³ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 247.

³²⁴ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 257, 258.

³²⁵ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 244.

³²⁶ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 238, 243, 285.

³²⁷ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 240, 301.

³²⁸ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 246.

³²⁹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 246, 255, 259.

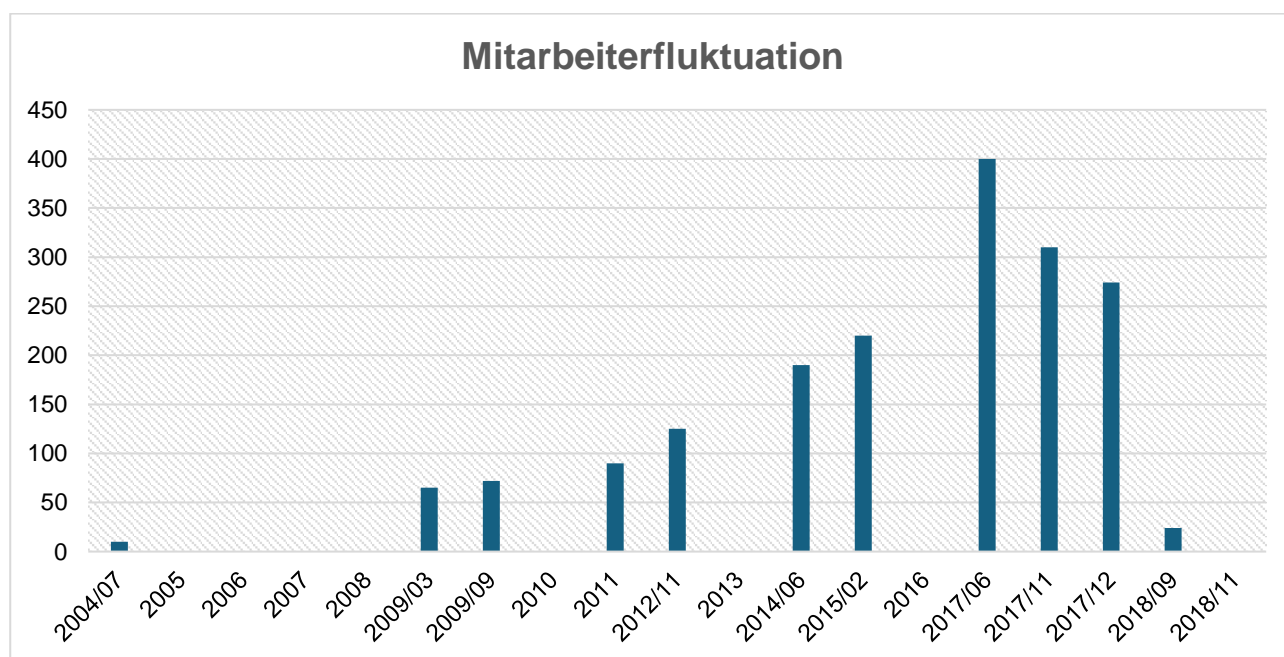
³³⁰ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 259.

³³¹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 38.

³³² vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 46.

³³³ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 49.

Schritten über mehrere Projekte verteilt, anstatt das gesamte Budget in ein einzelnes Projekt zu investieren, um das finanzielle Risiko zu minimieren.³³⁴ Dabei expandierte Telltale strategisch auf möglichst viele unterschiedliche Plattformen, um eine größere Reichweite zu erzielen,³³⁵ was zu dieser Zeit in Zusammenhang mit der neuen Zielgruppenausrichtung der Produktstrategie stand. Dabei spielten zahlreiche Publishing- und Lizenzpartnerschaften eine große Rolle. Dazu zählen Universal im Juni 2010, Warner Bros. Interactive Entertainment im Februar 2011, Nintendo im August 2011 und Marvel im April 2015, wobei vor allem die letzteren beiden wichtige Meilensteine für das langfristige Wachstum des Unternehmens waren und neue kreative Möglichkeiten eröffneten.³³⁶ Nach dem Erfolg von *TWD* zog Telltale an einen neuen Standort mit doppelter Studiofläche um, wodurch sich die Zahl der Mitarbeiter drastisch auf 125 erhöhen konnte, um mehr Produkte zu entwickeln und das Storytelling weiter voranzutreiben.³³⁷ Daraus entwickelte sich schließlich der zuvor beschriebene ungewollte Wechsel des Fokus von Qualität hin zu Quantität. Obwohl sich dies auch in den sinkenden Bruttoumsatzzahlen spiegelte, wurde weiterhin für die kommenden Jahre an der aggressiven Wachstumsstrategie festgehalten und die Belegschaft expandierte bis 2015 auf 220 Mitarbeiter, wobei dies noch weiter ansteigen sollte und schließlich bis 2017 auf 400 Mitarbeiter heranwuchs.³³⁸ Durch diesen massiven Anstieg an Mitarbeitern (vgl. Abbildung 17) sollte die Qualität, trotz der Vielzahl an parallelen Entwicklungsprozessen, beibehalten werden.³³⁹

Abbildung 17: Mitarbeiterfluktuation³⁴⁰

³³⁴ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 56.

³³⁵ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 68.

³³⁶ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 73, 75, 88, 90, 152.

³³⁷ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 101, 102, 108.

³³⁸ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 133, 140, 142, 166.

³³⁹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 144.

³⁴⁰ Quelle: eigene Darstellung.

Letztlich führte die enorme Skalierung des Unternehmens ohne erneute Produktinnovation nicht zu den erhofften Umsatzquoten,³⁴¹ da die Produktionskosten mit größerem Aufwand und mehr Mitarbeitern um ein Vielfaches höher wurden und dadurch die Rentabilität der Projekte sank. Dies war nicht mehr mit dem ursprünglichen Geschäftsmodell, worauf der gesamte Entwicklungsprozess basierte, vereinbar, sodass unter Hawley eine Restrukturierung eingeleitet wurde, die eine Entlassung von etwa 25 % der Belegschaft umfasste.³⁴² Ein weiterer Expansionsversuch wurde im Juni 2018 mit einer Lizenzpartnerschaft mit Netflix unternommen.³⁴³ Eines der zwei vereinbarten Projekte konnte jedoch nie realisiert werden, da der Kollaps der finanziellen Lage das Unternehmen dazu zwang die Belegschaft von 274 auf 20 Mitarbeiter zu reduzieren,³⁴⁴ wobei das kleine Kernteam nur für eine weitere Woche zurückblieb, um letzte Verpflichtungen bezüglich des anderen Projekts für Netflix, *Minecraft: Story Mode Season Two*, zu Ende zu bringen. Danach kam es zur vollständigen Schließung von Telltale Games.

4.1.2 Strukturierung der Ergebnisse

Aus der Zusammenfassung geht hervor, dass die Relevanz der Kategorien über die Phasen des Unternehmens deutlich schwankt (vgl. Abbildung 18).

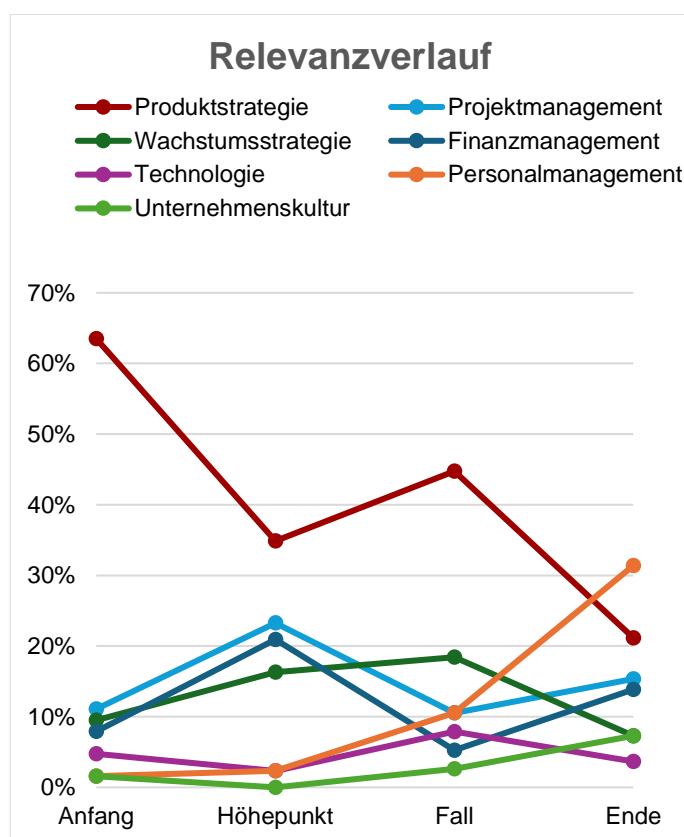


Abbildung 18: Relevanzverlauf der Kategorien³⁴⁵

³⁴¹ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 191.

³⁴² vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 178, 179.

³⁴³ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 235.

³⁴⁴ vgl. Anhang I – Kodierung A – Nummer 241, 242.

³⁴⁵ Quelle: eigene Darstellung.

Die Produktstrategie dominiert die Häufigkeitsanalyse, wohingegen ihr Anteil im Relevanzverlauf über die Zeit hinweg deutlich schwankt. Während sie in der Anfangsphase fast zwei Drittel der Relevanz ausmachte, fiel ihr Anteil im späteren Verlauf ab. Im Gegensatz dazu gewann das Personalmanagement in der letzten Phase enorm an Bedeutung, was darauf schließen lässt, dass die internen Probleme erst gegen Ende des Unternehmens auftraten und bekannt wurden. Die geringe Relevanz in den früheren Phasen deutet darauf hin, dass das episodische Veröffentlichungsmodell und Probleme der Crunch-Kultur lange Zeit effektiv unter Kontrolle gehalten wurden. Dies wird untermauert durch eine ähnlich verlaufende Relevanz der Unternehmenskultur, die anfangs ebenfalls kaum eine Rolle spielte. Dementsprechend lässt sich in den ersten zwei Phasen eine gewisse Sicherheit und Stabilität im Unternehmen feststellen, insbesondere da in der letzten Phase die Angstkultur unter Mitarbeitern und finanzielle Instabilität kritische Probleme darstellten. Demzufolge ergibt sich der Erfolg von *TWD* als einer der Wendepunkte des Unternehmens, da sich infolgedessen Telltales fundamentales Verständnis einer erfolgreichen Produktion änderte. Die damit einhergehenden Veränderungen im Projekt- und Finanzmanagement sowie großen Ambitionen in der Wachstumsstrategie, die durch den Anstieg in der zweiten Phase ersichtlich sind, konnten die Effektivität und Effizienz der Produktion nicht mehr gewährleisten. Darüber hinaus wird durch den Abstieg der Relevanz in der darauffolgenden Phase erkennbar, dass weniger Erfolge und Optimierungen im Entwicklungsprozess zu verzeichnen waren, während interne Herausforderungen zunahmten. Im Gegensatz dazu machte die Wachstumsstrategie weiterhin einen signifikanten Anteil aus und steht im direkten Zusammenhang zu den gestiegenen Anforderungen in der Produktstrategie. Dies legt nahe, dass das Unternehmenswachstum in dieser Phase übermäßig forciert wurde, was schließlich eine Eskalation der Probleme im Personalmanagement begünstigte.

Technologie stellte über den gesamten Zeitraum hinweg ein anhaltendes Thema dar, was darauf hindeutet, dass die technischen Herausforderungen nie vollständig mit den steigenden Anforderungen in Einklang gebracht werden konnten. Diese Diskrepanz führte zu einer Vielzahl kleinerer, aber weitreichender Probleme im Entwicklungsprozess, die sich in der dritten Phase leicht verschärften, da die Telltale Tool Engine zunehmend veraltet wahrgenommen wurde. Die Konsequenzen davon sind in den gestiegenen Schwierigkeiten des Projekt- und Finanzmanagements in der letzten Phase ersichtlich.

Die Zusammenführung der Kategorien und ihres Relevanzverlaufs ergibt eine Kausalkette aus bedeutenden Umständen und Managemententscheidungen, die sowohl zum Erfolg als auch zum Misserfolg von Telltale Games beitrugen (vgl. Abbildung 19). Dadurch lassen sich die kritischen Aspekte identifizieren und auf die entscheidenden Wendepunkte in der Unternehmenshistorie zurückführen.

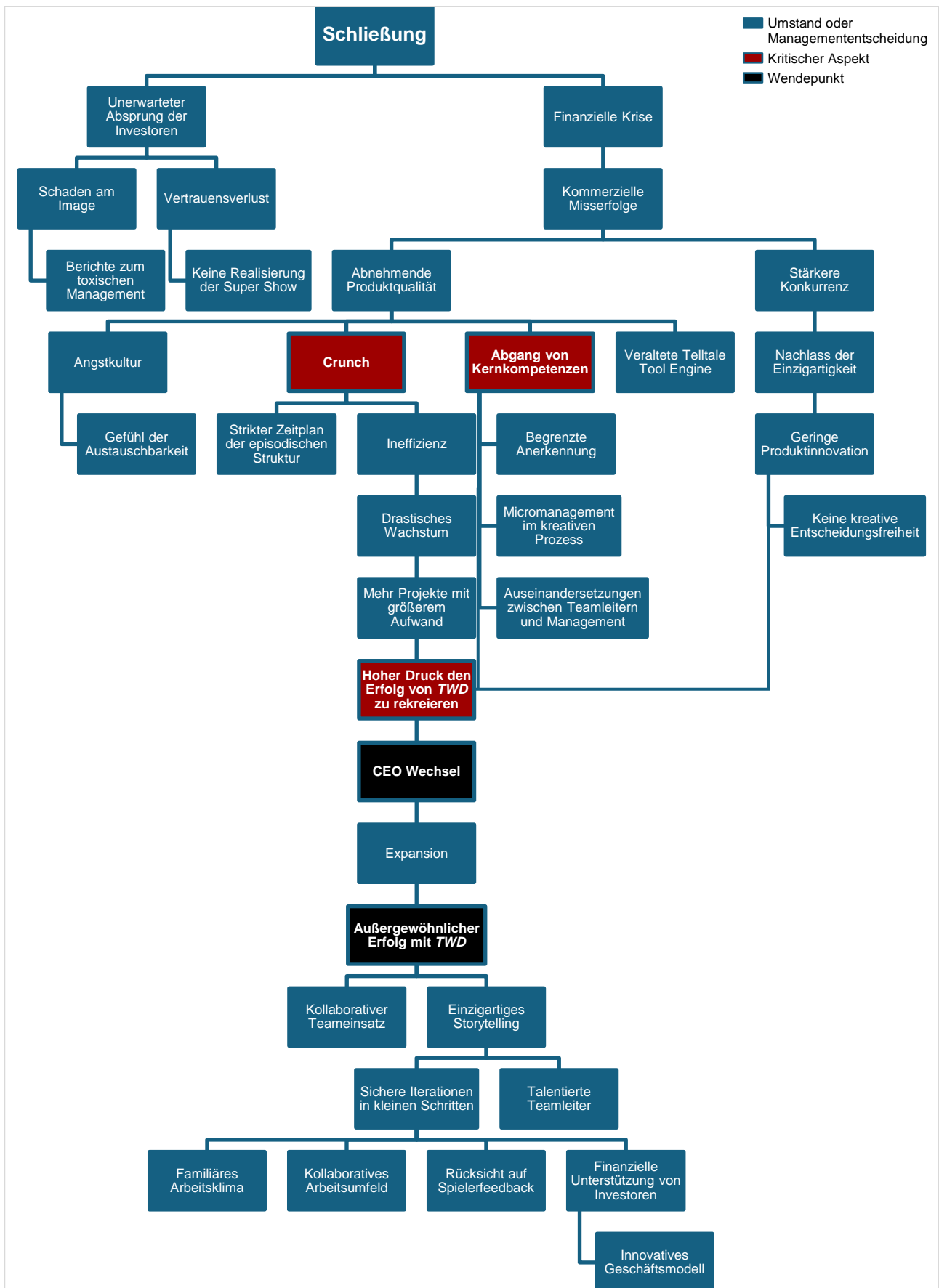


Abbildung 19: Kausalkette der Umstände und Managemententscheidungen³⁴⁶

³⁴⁶ Quelle: eigene Darstellung

Die Schließung von Telltale Games war eine direkte Folge des unerwarteten Absprungs der Investoren und einer finanziellen Krise, was die große Abhängigkeit von Investoren in der Endphase des Unternehmens verdeutlicht. Da kaum Umsätze erzielt wurden, fehlte ein finanzieller Puffer, um den Rückzug der Investoren abzufangen, was die sofortige Schließung zur Folge hatte. Der Investorenabsprung resultierte aus Schäden am Image und einem massiven Vertrauensverlust, die durch einen Bericht über das toxische Management sowie der fehlgeschlagenen Realisierung der Super Show, die als vielversprechendes Projekt zur Sicherung zukünftigen Wachstums galt, hervorgerufen wurden. Die finanzielle Krise entwickelte sich aus anhaltenden kommerziellen Misserfolgen, die auf abnehmende Produktqualität und zunehmende Konkurrenz zurückzuführen waren. Telltale verlor zunehmend an Einzigartigkeit, da sie mit wenigen Produktinnovationen nicht mit den Spielen der Konkurrenz mithalten konnten. Ein wesentlicher Grund dafür war, dass den Entwicklerteams kaum kreative Entscheidungsfreiheit gewährt wurde. Inwiefern sich die Telltale-Formel darunter verändern konnte, wird im zweiten Teil der Analyse untersucht.

Das Abnehmen der Produktqualität war eine schwerwiegende Folge von internem Missmanagement. Technischen Defizite, wobei hier primär die veraltete Telltale Tool Engine verantwortlich war, konnten nicht ausreichend modernisiert werden und führten zu technischen Einschränkungen und Optimierungsproblemen, die die Experience negativ beeinflussten. Darüber hinaus herrschte im Unternehmen eine ausgeprägte Angstkultur, die aus einem starken Gefühl der Austauschbarkeit unter Mitarbeitern entstand. Diese demotivierende Arbeitsatmosphäre wirkte sich zusätzlich negativ auf kreative Innovationen aus. Gleichzeitig kam es zu einem Abgang von Kernkompetenzen, da begrenzte Anerkennung, Micromanagement der Unternehmensführung im kreativen Entwicklungsprozess und die damit einhergehenden Auseinandersetzungen zwischen kreativen Führungspositionen und dem Management eine hohe Mitarbeiterfluktuation verursachten, wobei vor allem bewährte Talente Telltale verließen und diese mit mehreren, größtenteils weniger erfahrenen und billigeren, Zugängen ersetzt wurden. Außerdem formte sich eine permanente Crunch-Kultur durch den strikten Zeitplan der episodischen Veröffentlichungsstrategie, der regelmäßige Veröffentlichungen erforderte, um die langfristige Spielerbindung und den damit zusammenhängenden Erfolg des Geschäftsmodells sicherzustellen. Die rigide Zeitplanung führte wiederum zu Ineffizienz, da Entwicklerteams kontinuierlich, unter drastischem Wachstum, immer mehr Projekte mit größerem Aufwand bewältigen mussten. Dieser extreme Produktionsdruck, der vom Management ausgeübt wurde, entstand durch den unrealistischen Anspruch der Investoren, den Erfolg von *TWD* zu rekreieren, was in einer Übersättigung des Marktes mit Telltale-Spielen endete und zum Verlust der Einzigartigkeit beitrug.

Dementsprechend waren insbesondere Crunch und der Abgang von Kernkompetenzen die kritischsten Umstände, die auf der gravierenden Managemententscheidung, intern hohen Druck auszuüben, um den Erfolg von *TWD* zu rekreieren, basieren. Es fällt jedoch auf, dass

ein Großteil der erfassten Herausforderungen erst nach der strategischen Neuausrichtung unter Kevin Bruner auftritt, der, dem Produktionsdruck entsprechend, investorenorientierter handelte und die aggressive Wachstumsstrategie verfolgte. Demzufolge ergibt sich der CEO-Wechsel im Jahr 2015 als ein weiterer zentraler Wendepunkt der Unternehmenshistorie. Zudem erweitert sich die Bedeutung des zuvor identifizierten Wendepunkts, da der außergewöhnliche Erfolg von *TWD* nicht nur die Vision des Unternehmens fundamental änderte, sondern auch die weitreichende Expansion von Telltale überhaupt ermöglichte.

4.2 Game Design

4.2.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Spiele

Die Game Design Analyse untersucht *Sam & Max Season One*, *The Walking Dead Season One*, *Game of Thrones* und *Batman: The Enemy Within*.³⁴⁷ *Sam & Max* stellt dabei eines der ersten Spiele des Studios dar, das auf eine episodische Veröffentlichungsstruktur setzte und damit die Grundlage etablierte, dass Telltales Geschäftsmodell erfolgreich sein kann.

Das Spiel ist dementsprechend in sechs voneinander getrennte Kapitel aufgeteilt, die jeweils eine abgeschlossene Kriminalgeschichte erzählen. Diese Episoden sind lose durch eine übergeordnete lineare Handlung verbunden. Die Steuerung erfolgt ausschließlich per Maus im klassischen Point-and-Click-Stil, wobei die Spieler die Kontrolle über den Hundedetektiv Sam übernehmen, während sein chaotischer Partner Max autonom agiert. Inhaltlich ist das Spiel stark von satirischem Humor und Medienparodie geprägt, wobei Absurdität ebenfalls ein zentrales Thema darstellt. Der Spielfokus liegt auf dem Lösen von Rätseln, Dialoginteraktionen und Erkundung der Spielwelt, wobei der Spielfortschritt stets sichergestellt ist, da es keine Möglichkeit gibt, zu scheitern. Die Mechaniken des Spiels sind typisch für klassische Adventures. Spieler können Objekte und NPCs anklicken, um Interaktionen oder Dialoge auszulösen, in denen Gegenstände aus einem Inventarsystem ausgewählt und angewendet werden können, um Rätsel zu lösen oder Reaktionen der Spielwelt hervorzurufen. Zwar bieten die Dialoge verschiedene, oft humorvolle, Antwortmöglichkeiten, jedoch haben diese in den meisten Fällen keine wesentlichen Auswirkungen auf den Spielverlauf. Die Rätselmechaniken setzen auf logisches Denken und Experimentieren, wobei Trial-and-Error eine zentrale Rolle spielt. Letzteres besteht darin, solange verschiedene Lösungsansätze zu versuchen, bis es erfolgreich ist. Fehlversuche werden dabei humorvoll kommentiert, wodurch das Spiel die Spieler ermutigt, verschiedene Lösungswege zu erkunden. Einige Rätsel erfordern eine nicht-lineare Reihenfolge von Aktionen und den Wechsel zwischen verschiedenen Orten, was den Spielern mehrere Herangehensweisen ermöglicht. Dabei können alternative Hinweise auftreten, die mit einer anderen Herangehensweise unentdeckt bleiben würden. Darüber

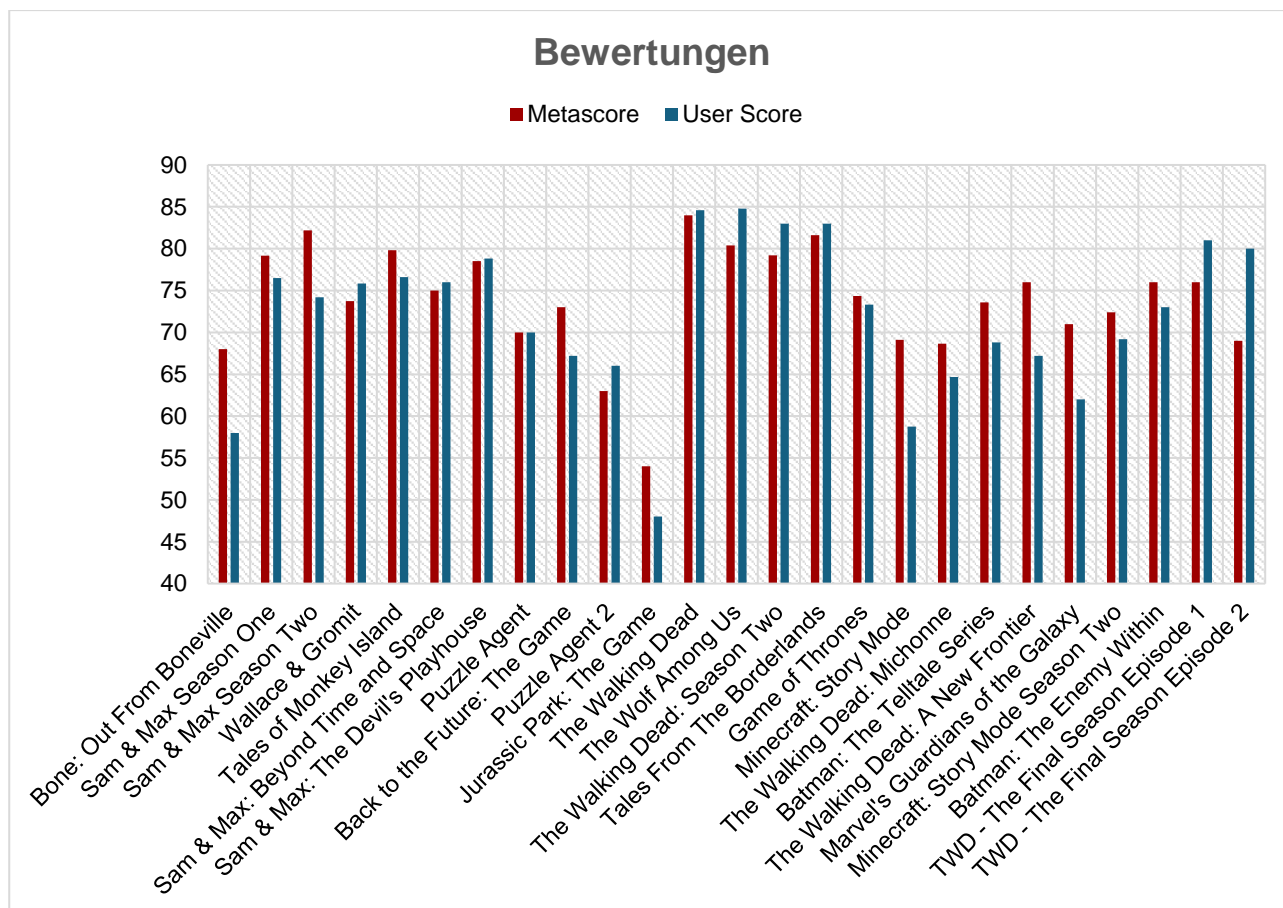
³⁴⁷ vgl. Anhang II – Game Design A

hinaus gibt es zahlreiche optionale Interaktionen mit der Umgebung, die primär der Unterhaltung dienen und versteckte Gags oder alternative Dialoge bieten, ohne dass diese für das Lösen der Rätsel oder den Spielfortschritt notwendig sind. Demnach hängt das Spieltempo vollständig vom Interaktionsverhalten des Spielers ab und ist nicht limitiert, wie es beispielsweise durch ein Zeitlimit für Rätsel der Fall wäre. Bezüglich der Dynamiken wird zwar die Experimentierfreudigkeit der Spieler durch das Ausprobieren absurder Objektkombinationen oder ungewöhnlicher Dialogoptionen gefördert, allerdings rufen alle eben beschriebenen Mechaniken festgelegte Reaktionen hervor, weshalb keine vielfältigen emergenten Verhaltensweisen in *Sam & Max* vorhanden sind. Das Interface ist bewusst minimalistisch gestaltet. Ein einziges Icon dient zum Öffnen des Inventars, das als Pop-up-Menü fungiert, in dem Gegenstände per Drag and Drop kombiniert oder angewendet werden können. Die Dialogführung erfolgt über eine klassische Dialogbox, in der aus den verfügbaren Optionen ausgewählt werden kann, wobei ein Symbol daneben den sprechenden Charakter hervorhebt. Visuell setzt das Spiel auf eine stilisierte 2.5D Spielwelt, was bedeutet, dass sich 3D-Charaktermodelle zweidimensional innerhalb einer 3D-Umgebung bewegen. Um den humoristischen Stil zu unterstreichen, sind übertriebene Charakteranimationen durch ausgeprägte Mimik und Gestik essenzieller Bestandteil des Spiels. Diese werden von einem Sounddesign begleitet, das durch skurrile Musik und Soundeffekte die humorvolle Tonalität verstärkt. Dies wird weiter hervorgehoben durch die in den Dialogen häufig enthaltenen Wortspiele, Popkultur-Referenzen und satirischen Kommentare. Dementsprechend ist die Experience von *Sam & Max* stark durch seinen Humor geprägt. Da kein Zeitdruck ausgeübt wird und Fehlversuche belohnt werden bleibt das Spiel stets entspannt, wodurch sich die Spieler ganz auf das Erkunden und Experimentieren konzentrieren können. Die Kriminalfälle unterstützen hierbei die Neugier der Spieler und sorgen für Vorfreude auf die nächste Episode. Obendrein gilt die inhärente Neuartigkeit jeder Veröffentlichung als weiterer Motivationsfaktor.

Laut Connors, dem ersten CEO von Telltale bis zum Wechsel im Jahr 2015, waren die Jahre nach *Sam & Max* entscheidend für die Innovation des Game Designs, da in diesem Zeitraum zentrale Mechaniken der Telltale-Formel entwickelt wurden, die schließlich das Design von *TWD* prägten. *Jurassic Park* führte Quick-Time-Events (QTEs) ein, was Zwischensequenzen sind, in denen Spieler bestimmte Tasten drücken müssen, um zu gewinnen oder fortzufahren. *Poker Night at the Inventory* experimentierte mit dynamischen Dialogen und *TWD* kombinierte diese Mechaniken mit vermeintlichen Konsequenzen für Spielerentscheidungen, woraus sich das interaktive Storytelling von Telltale definierte.³⁴⁸

Die Umsetzung der Innovationen im Zeitraum zwischen *Sam & Max* und *TWD* wurde allerdings sehr negativ aufgenommen (vgl. Abbildung 20). Dies zeigt, dass sich das Game Design von *TWD* fundamental von seinen Vorgängern unterscheidet.

³⁴⁸ vgl. Takahashi (2016a), o. S.

Abbildung 20: Bewertungen³⁴⁹

Wie bereits in vorherigen Veröffentlichungen wird die Handlung über mehrere Episoden hinweg fortgesetzt, wobei jede Episode einen klar definierten Abschnitt innerhalb einer übergeordneten Geschichte bildet. Diese verknüpft allerdings nicht mehr in sich abgeschlossene Episoden miteinander, sondern folgt einer kontinuierlichen, zusammenhängenden Struktur. Die Steuerung erfolgt nun in der Third-Person-Perspektive, wobei Spieler direkte Kontrolle über die Spielfigur Lee Everett übernehmen und Interaktionen mit der Umgebung weiterhin im Point-and-Click-Stil erfolgen. Im Gegensatz zu *Sam & Max* steht in *TWD* anstelle des Humors die emotionale Tragweite im Vordergrund. Dabei stehen moralische Dilemmata, Vertrauen, Verlust und Gewalt im Mittelpunkt. Dies wird durch das interaktive Storytelling ermöglicht, das eine multilineare Struktur mit verzweigten Handlungsoptionen kombiniert. Den Spielern wird dabei ein starkes Gefühl von Agency suggeriert, da sie sich mit den Situationen moralisch auseinandersetzen können, jedoch führen alle Dialog- und Handlungsoptionen zurück zu fixen Ereignissen, wodurch eine Illusion der Kontrolle und direkten Einflussnahme erzeugt wird. So ist es beispielsweise möglich, dass bestimmte Charaktere durch Spielerentscheidungen sterben können, sodass diese nicht mehr in späteren Dialogen auftauchen. Der übergeordnete Handlungsverlauf ändert sich grundlegend aber nicht, da der entsprechende Charakter lediglich mit einem anderen ausgetauscht wird oder kurz darauf trotzdem durch ein unvorhergesehenes

³⁴⁹ Quelle: eigene Darstellung.

Ereignis stirbt. Die Mechaniken des Spiels greifen einige Elemente aus *Sam & Max* auf, entwickeln sie aber weiter, um eine stärkere narrative Immersion zu erzeugen. Das Dialogsystem basiert erneut auf einer Auswahl von Antwortmöglichkeiten, jedoch wurde dafür ein Zeitlimit eingeführt, was den Entscheidungsdruck erhöht. Während die Antwortmöglichkeiten zuvor oft humoristische Alternativen boten, müssen Spieler in *TWD* zwischen emotionalen, moralischen oder pragmatischen Lösungsansätzen wählen. Dies beeinflusst nicht nur einzelne Dialoge, sondern auch die Wahrnehmung des Spielers innerhalb der Gruppe, da Charaktere sich an frühere Entscheidungen erinnern und in Dialogen entsprechend reagieren. Dadurch entsteht erstmals eine Art Beziehungsdynamik zwischen den Charakteren. Ein weiteres neues Element im Vergleich zu *Sam & Max* sind QTEs, die für actionreiche Sequenzen wie Kämpfe oder Fluchtmomente eingesetzt werden. Einige dieser Events sind bewusst so gestaltet, dass Spieler sie nicht gewinnen können, um narrative Wendungen zu erzwingen. Neben diesen dynamischen Interaktionen können Spieler weiterhin durch Exploration Objekte und Hinweise in der Umgebung finden. Allerdings gibt es nur wenige klassische Adventure-Rätsel, da das Spiel einen stärkeren Fokus auf Storytelling als auf Herausforderungen im Gameplay legt. Das Interface bleibt, wie in *Sam & Max*, minimalistisch, um die narrative Immersion nicht zu stören. Auch hier werden Pop-up-Menüs für Inventar und Interaktionen genutzt. Dies geschieht aber eher seltener, da das Inventarsystem eine geringere Rolle spielt. Dialogoptionen erscheinen jeweils als einzelne auswählbare Textboxen mit einem Zeitlimit. Interaktionspunkte in der Umgebung werden mit Symbolen oder kleinen Effekten visuell hervorgehoben, um den Spielern bei der Orientierung in der Spielwelt zu helfen. Diese Entscheidung wurde möglicherweise getroffen, um neue Spieler aus dem Mainstreammarkt, die nicht besonders affin mit dem Medium sind, zu unterstützen. Ebenfalls neu hinzugekommen sind Textmeldungen, die Spieler explizit darauf hinweisen, wenn eine Entscheidung Konsequenzen hat, beispielsweise durch Hinweise wie „Clementine wird sich daran erinnern“. Dies verstärkt das Gefühl der Agency, während die grundlegende Struktur des Storytellings unverändert bleibt. Des Weiteren wurde ein Menüsystem eingeführt, das es Spielern erlaubt, frühere Entscheidungen einzusehen und Episoden erneut zu spielen. Der Cel-Shading-Grafikstil orientiert sich an der Comic-Vorlage von *TWD*, weist aber realistische Texturen auf, um eine düstere Atmosphäre zu erzeugen. Während *Sam & Max* seinen Stil nutzte, um die humorvolle Inszenierung zu unterstützen, dient die visuelle Gestaltung in *TWD* dazu, die emotionale Wirkung der Geschichte zu verstärken. Die Dynamiken werden primär durch den Entscheidungsdruck aufgrund der zeitlich limitierten Dialogoptionen hervorgerufen. Dies könnte zum Beispiel dazu führen, dass Spieler intuitiv reagieren und sich mit den Konsequenzen zufriedengeben müssen. Dadurch wirken die Situationen realitätsnah, was wiederum den Entscheidungen mehr Gewicht gibt und die Immersion fördert. Zudem gibt es keine eindeutig richtigen oder falschen Entscheidungen, was die moralische Grauzone verstärkt. Die Experience baut auf den Unterschieden zu *Sam & Max* auf. Während dort eine humorvolle, entspannte Atmosphäre im Vordergrund stand,

vermittelt *TWD* eine bedrückende, emotionale Experience, die durch den Grafikstil und düsteren Darstellung der postapokalyptischen Welt unterstützt wird. Eine zentrale Stärke des Spiels ist die emotionale Bindung zu den Charakteren, die durch die starke Agency der Handlung intensiviert wird. Insbesondere zu Clementine, die als moralischer Bezugspunkt fungiert, können Spieler eine starke Verbindung entwickeln. Moralische Entscheidungen sorgen für anhaltenden psychologischen Druck, da jede Wahl aus der Sicht der Spieler schwerwiegende Konsequenzen haben kann. Unvorhersehbare Wendungen verstärken die Unsicherheit der Spieler und führen bewusst zu einem Gefühl der Hilflosigkeit, vor allem in Momenten, in denen das Spiel tragische Ereignisse erzwingt. Die episodische Struktur ist eine Parallele zu *Sam & Max*, nutzt hier jedoch Cliffhanger, die aus der emotionalen Bindung zu den Charakteren erfolgen, statt Neugier, um die Spieler zum Weiterspielen oder Kauf der nächsten Episode zu motivieren.

Wie bereits im ersten Teil der Analyse etabliert, wurde nach dem großen Erfolg von *TWD* mit den nachfolgenden Spielen versucht den Erfolg zu rekreieren. Dementsprechend setzte *Game of Thrones* auf die bewährten Designprinzipien des Studios und weist in vielen Bereichen Parallelen auf. Es folgt einer episodischen Struktur mit sechs Kapiteln und nutzt eine Kombination aus Third-Person-Steuerung mit direkter Charakterkontrolle und Point-and-Click-Interaktionen. Die Handlung ist nahezu ausschließlich dialoggesteuert, wobei Entscheidungen wie in *TWD* agieren. QTEs sind weiterhin die genutzte Inszenierung für Kampf- und Fluchtsequenzen, während ein minimalistisches Interface mit zeitlich begrenzten Dialogoptionen und Hinweismeldungen zu Konsequenzen die narrative Immersion unterstützt. Der Grafikstil bleibt düster und versucht, trotz veralteter Engine, realistisch zu wirken und nutzt dabei die TV-Serie als Vorlage. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist die multiperspektivische Erzählweise, bei der innerhalb einer Episode mehrere Figuren gesteuert werden. Dies ermöglicht unterschiedliche Blickwinkel auf die Handlung und erhöht gleichzeitig die narrative Komplexität. Die Story dreht sich um politische Intrigen, Machtkämpfe und Verrat und stellt diplomatische Konflikte ins Zentrum der spielerischen Erfahrung. Entscheidungsfreiheit äußert sich hier besonders in der Möglichkeit, Allianzen zu schmieden, Informationen strategisch zu verbergen oder offenzulegen und Beziehungen gezielt zu beeinflussen. Dabei sind viele Entscheidungen moralisch ambivalent, ohne eine klare gute oder schlechte Option. Die Mechaniken beschränken sich größtenteils auf Dialoge, mit selten vorkommender direkter Charakterkontrolle. Die parallelen Handlungsstränge sind miteinander verknüpft, sodass bestimmte Entscheidungen in einer Szene Konsequenzen auf andere haben kann. Im Gegensatz zu *TWD* werden die Konflikte nicht nur durch unmittelbare Überlebenssituationen geprägt, sondern auch durch langfristige diplomatische und strategische Überlegungen. Die Illusion der Kontrolle ist wie zuvor gestaltet, allerdings besonders prägnant durch die politische Thematik. Viele Handlungen beeinflussen zwar individuelle Charaktere, führen aber selten zu tiefgreifenden Veränderungen des Narrativs.

Während dies in *TWD* genutzt wurde, um emotionale Schicksale zu betonen, verstärkt es hier das Gefühl, in einem Machtgefüge gefangen zu sein, in dem Spieler zwar taktische Vorteile erspielen können, jedoch selten fundamentale Veränderungen herbeiführen und letztlich trotz aller Bemühungen zum gleichen Ergebnis gelangen. Für Spieler, die bereits mit Telltale Spielen vertraut sind und sich der Illusion bewusst sind, lässt das Gefühl der Agency jedoch nach. Dadurch sind emotionale und moralische Auseinandersetzungen in der Handlung für diese Spieler nicht mehr so intensiv wie in *TWD*. Folglich geht ein immenser Anteil der emotionalen Wirkung des Spiels verloren, weshalb *Game of Thrones* negativer wahrgenommen werden könnte. Zudem ist die emotionale Bindung zu einzelnen Figuren durch die Vielzahl an Charakteren weniger tiefgründig, da die Zeit, die Spieler mit einem Charakter verbringen, kürzer ist. Die Episodenstruktur mit Cliffhangern sorgt dennoch für eine starke Motivation zum Weiterspielen, welche allerdings aufgrund der weniger tiefgründigen Bindung für einige Spieler möglicherweise nicht ausreichen könnte.

Batman: The Enemy Within folgt dem gleichen Blueprint von *TWD* und *Game of Thrones*. Ein episodisches Veröffentlichungsmodell, Third-Person Steuerung mit gelegentlicher direkter Charakterkontrolle und Point-and-Click Interaktion. Zudem QTEs in Actionsequenzen und gleiches Dialogsystem mit Zeitlimits, bei dem Entscheidungen die Beziehungen zu anderen Charakteren beeinflussen. Der Grafikstil setzt auch weiterhin auf Cel-Shading mit realistischen Texturen, kombiniert dies aber mit neuen düsteren Noir-Elementen, um die Atmosphäre der Spielwelt zu verstärken. Ein zentraler Unterschied zu *TWD* und *Game of Thrones* ist die duale Storytellingperspektive zwischen Bruce Wayne und Batman, die den Spielern ermöglicht, Konflikte aus zwei unterschiedlichen Sichtweisen zu lösen. Während Spieler als Bruce auf Diplomatie, Manipulation und soziale Netzwerke angewiesen sind, bietet Batman die Möglichkeit zu direkten Konfrontationen oder heimlichen Ermittlungen. Die gelegentlich mögliche Auswahl, ob eine Situation als Bruce oder Batman angegangen werden soll, beeinflusst, wie Charaktere reagieren und ob sie Vertrauen oder Misstrauen entwickeln. Dies ist besonders relevant für die öffentliche Wahrnehmung des Spielers und den Umgang mit Verbündeten wie Alfred, Amanda Waller oder James Gordon. Ein weiteres Kernelement ist die langfristige Charakterentwicklung von John Doe. Anders als in früheren Spielen, wo Charaktere, trotz unterschiedlicher Entscheidungen, auf eine vorbestimmte Entwicklung hinausliefen, können Spieler in *Batman* aktiv beeinflussen, ob John sich zum klassischen Joker oder zu einer ambivalenten Antihelden-Version entwickelt. Dies geschieht durch eine Kombination aus Dialogen, gemeinsamen Erlebnissen und dem Vertrauensverhältnis zwischen Bruce und John. Entscheidungen im gesamten Spielverlauf, darunter, wie ehrlich Bruce mit John umgeht und ob er dessen Freundschaft annimmt oder manipuliert, führen erstmals zu zwei grundlegend unterschiedlichen Enden. Diese finalen Varianten sind voneinander abgegrenzt, da sie unterschiedliche Konfrontationen und Charakterentwicklungen beinhalten. Dadurch kann das Spiel im Vergleich zu seinen Vorgängern eine tiefgründigere Variation des interaktiven

Storytellings vorweisen mit nachhaltig wirkender Agency. Bis zum verzweigten Ereignis am Ende des Spiels ist die narrative Struktur aber immer noch multilinear und bestimmte Konsequenzen, die bedeutend erscheinen, führen letztlich zu vorgegebenen Szenen. Deshalb stellt der Großteil der Entscheidungen weiterhin nur eine Illusion der Kontrolle dar. Spielmechanisch wird die klassische Telltale-Formel in diesem Spiel um eine Deduktionsmechanik erweitert, die es den Spielern erlaubt, Tatorte zu analysieren, Hinweise zu kombinieren und logische Schlussfolgerungen zu ziehen. Diese Mechanik hebt das Spiel von früheren Titeln ab, entspricht aber gleichzeitig einer Rückbesinnung auf frühere Stärken von Telltale, das klassische Elemente eines Adventure-Games integriert, wie es in *Sam & Max* der Fall war. Zudem erhalten Spieler Zugang zu Gadgets wie Bat-Drohnen, Hacking-Tools oder einem Kommunikationssystem, mit denen Umgebungen erkundet und alternative Lösungswege, ebenfalls wie in *Sam & Max*, geschaffen werden können. Diese Mechaniken verstärken den spielerischen Aspekt, da sie, im Gegensatz zu Dialogentscheidungen, mehr direkte Interaktionsmöglichkeiten bieten, wodurch der übermäßige Fokus auf Narration geschwächt wird. Die Experience variiert je nach gewähltem Spielstil erheblich. Während Spieler als diplomatischer Bruce versuchen können, Konflikte durch Manipulation und Verhandlungen zu lösen, erlaubt Batmans Identität Gewalt oder technologische Überwachung. Dies führt zu moralischen Konflikten und Loyalitätsfragen, insbesondere in Bezug auf John Doe, da Spieler entscheiden müssen, ob sie dessen Vertrauen aufrechterhalten oder ihn in eine klassische Schurkenrolle drängen. Diese Entscheidungsmomente erzeugen eine starke emotionale Bindung, da die Spieler aktiv in Johns Entwicklung eingreifen. Dadurch wird mit ihm ein emotionaler Bezugspunkt geschaffen, ähnlich wie in *TWD* mit Clementine, was Spieler, im Vergleich zu *Game of Thrones*, eher zum Weiterspielen motivieren könnte.

Die Entwicklung des Game Designs der Spiele zeigt, dass die grundlegenden Designprinzipien nach *TWD* weitestgehend unverändert blieben, insbesondere hinsichtlich der Kategorien Blueprint, Interface und Experience. Aufgrund der vorherbestimmten Linearität der Spiele waren Dynamiken kaum vorhanden, während sich die Mechaniken gemäß den narrativen Änderungen im Blueprint anpassten. Demzufolge entsprechen diese unveränderten Game Design Elemente der Telltale-Formel. Dazu zählt eine Kombination aus dem Geschäftsmodell der episodischen Veröffentlichung und digitalen Distribution mit einem narrativen Fokus und dem Gefühl von Agency innerhalb eines multilinearen Storytellings, das größtenteils aus dialogbasiertem Gameplay mit zeitlich begrenzten Dialogoptionen und QTEs besteht. Weitere Gameplay-Elemente, die den Erzählfluss unterbrechen könnten, sind nur in begrenztem Umfang vorhanden, wodurch sich das interaktive Erlebnis stark auf die narrative Gestaltung fokussiert und damit den Unterschied zwischen den Spielen ausmacht. So geht bezüglich der wichtigsten Veränderungen aus obigen Ergebnissen hervor, dass *Game of Thrones* eine multiperspektivische Erzählweise einführte, die politische Machtkämpfe ins Zentrum stellte, während *Batman: The Enemy*

Within die Dualität zwischen Bruce Wayne und Batman als erzählerisches Konzept integrierte. Die Inszenierung beider Spiele ist jedoch identisch zu *TWD*. Allerdings wurde mit *Batman* eine innovative Rückkehr zu bewährten klassischen Adventure-Elemente aus *Sam & Max* gewagt, die eine Abkehr vom rein narrativen Fokus darstellen und im Vergleich zu *TWD* und *Game of Thrones* zu einer größeren Variation im Gameplay führen. Gleichzeitig bot das Spiel mit John Doe die tiefgreifendste Charakterentwicklung innerhalb eines Telltale-Spiels, wodurch zumindest in diesem Aspekt die Entscheidungsfreiheit stärker zum Tragen kam als in den Vorgängertiteln. Dies könnte der entscheidende Schritt zu einer Qualitätssteigerung im Game Design gewesen sein, was sich in den höheren Bewertungen des Spiels widerspiegelt und unter der Führung von Pete Hawley erstmals seit *TWD* wieder einen positiven Bewertungstrend aufweist (vgl. Abbildung 21). Dies legt nahe, dass eine kreative Erholung des Unternehmens bevorstand.

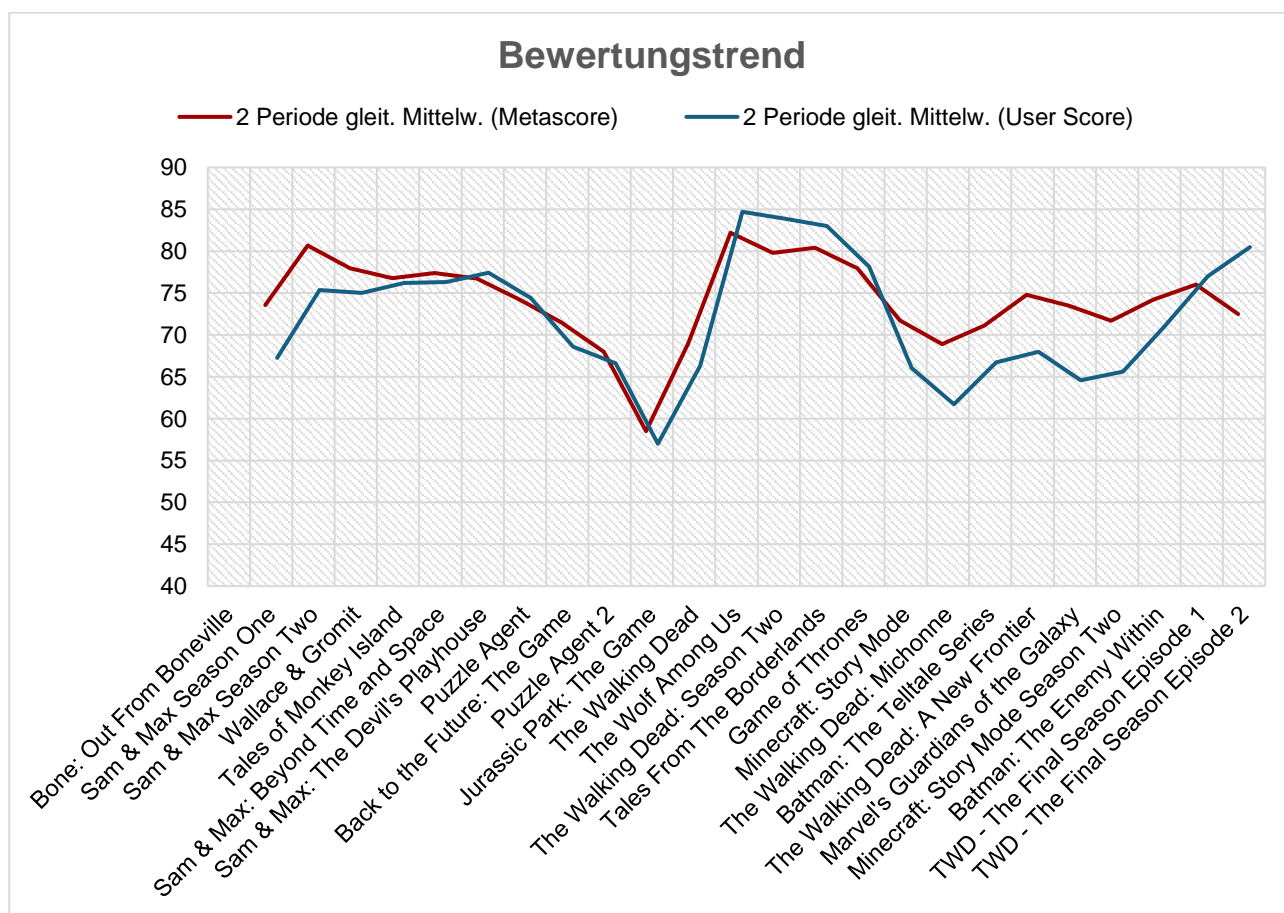


Abbildung 21: Bewertungstrend³⁵⁰

4.2.1 Auswirkungen der stagnierenden Produktinnovation

Demnach wurden die Grenzen der Erfolgsformel deutlich, als sich die Marktsituation veränderte und konkurrierende Spieleentwickler, wie Dontnod Entertainment mit *Life is Strange* oder Quantic Dream mit *Heavy Rain*, ähnliche narrative Ansätze integrierten. Die anfängliche Einzigartigkeit von Telltales Spielen nahm dadurch ab, während die

³⁵⁰ Quelle: eigene Darstellung.

Weiterentwicklung der spielmechanischen Elemente weitgehend ausblieb. Infolgedessen wurde die Qualität des Storytellings zu einem umso wichtigeren Erfolgsfaktor, konnte jedoch die Spieler, wie den Bewertungen zu entnehmen ist, langfristig nicht mehr überzeugen, weshalb sich die Spiele in einem zunehmend diversifizierten Markt nicht behaupten konnten. Dies wird an der Entwicklung der Spieleraktivität deutlich (vgl. Abbildung 22).

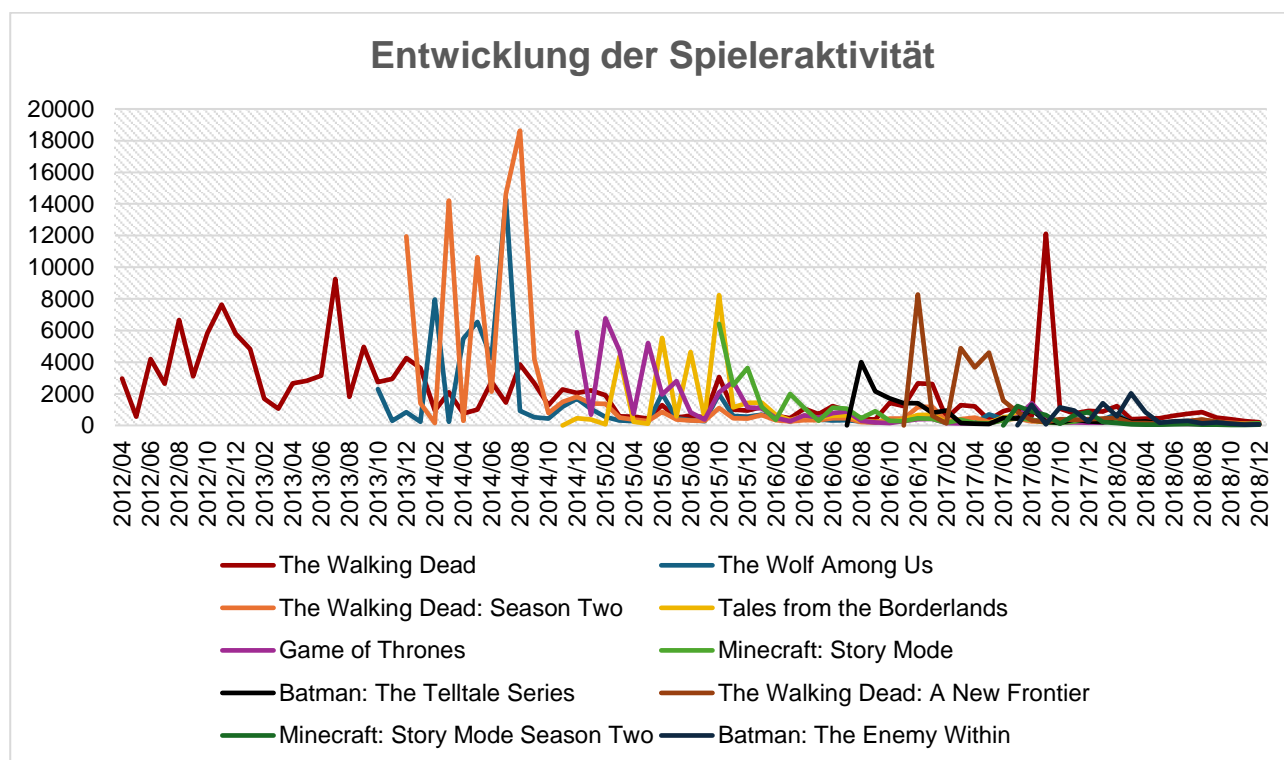


Abbildung 22: Entwicklung der Spieleraktivität³⁵¹

Das als neu und innovativ wahrgenommene Game Design konnte mit den Spielen *The Wolf Among Us* und *The Walking Dead: Season Two* weiterhin große Popularität und Erfolge verzeichnen, was auch in den Verkaufszahlen ersichtlich wird. Die Spieleraktivität fiel daraufhin drastisch ab, was neben der abnehmenden Einzigartigkeit zusätzlich an der identisch bleibenden Experience der Spiele und dem daraus resultierenden geringeren Interesse an weiteren Telltale Produkten liegen könnte. Die gesonderte Betrachtung der Spielerspitzenaktivität verdeutlicht diesen Rückgang des Interesses, da sich die höchsten erreichten gleichzeitigen Spielerzahlen pro Spiel kontinuierlich verringern (vgl. Abbildung 23). Während die eben genannten Titel noch hohe Spitzenwerte erzielten, blieben spätere Spiele trotz einer ähnlichen Veröffentlichungsstrategie und bekannteren IPs deutlich darunter. Die Veröffentlichung von *The Walking Dead: A New Frontier* im Dezember 2016 zeigt einen erneuten Ausschlag in der Spielerspitzenaktivität, was darauf hindeutet, dass die emotionale Bindung zu den Charakteren einige Spieler zur Serie zurückbrachte. Allerdings konnte auch die Fortsetzung nicht mehr das Aktivitätsniveau der ersten beiden Spiele erreichen.

³⁵¹ Quelle: SteamDB (o. J.b), o. S.

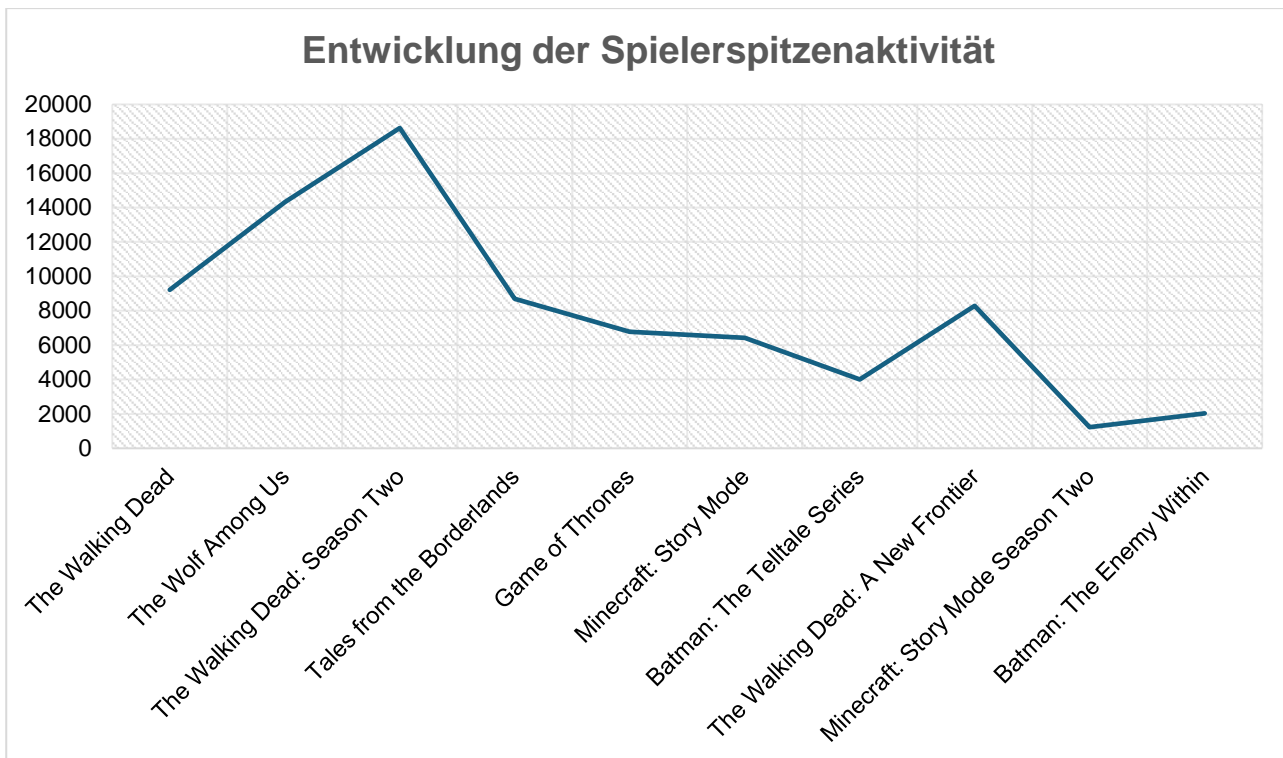


Abbildung 23: Entwicklung der Spitzenaktivität³⁵²

Der signifikante Anstieg der Spieleraktivität von *TWD* im September 2017 ist auf ein kostenloses Angebot in diesem Zeitraum zurückzuführen,³⁵³ resultierte jedoch nicht in einem nachhaltigen Interesse an anderen Titeln von Telltale Games und konnte somit den Abwärtstrend der Spielerzahlen nicht aufhalten (vgl. Abbildung 24).



Abbildung 24: Spieleraktivitätstrend³⁵⁴

³⁵² Quelle: eigene Darstellung.

³⁵³ vgl. Chalk (2017), o. S.

³⁵⁴ Quelle: eigene Darstellung.

Damit wird damit deutlich, dass es Telltale nicht gelang, eine langfristige Fanbasis aufzubauen und stattdessen mit jedem Spiel größtenteils einmalige Spieler durch neue Lizenzen gewann. Mit der schwindenden Zahl an wiederkehrenden Spielern nahmen jedoch auch die kumulierten Spielerzahlen ab, wodurch das Gesamtniveau nicht mehr gehalten werden konnte. Die Veröffentlichung von mehreren Titeln in einem kürzeren Zeitraum blieb demnach deutlich hinter den Erwartungen des Managements zurück, da dies nicht zu den erhofften Umsatzzahlen führte und die finanzielle Belastung des Unternehmens durch die gestiegenen Produktionskosten verschärfte.

Die Rückkehrrate, die der summierten Differenz der Spielerspitzenzahlen aufeinanderfolgender Episoden entspricht, gibt Aufschluss über die Fähigkeit eines Spiels, seine Spieler über eine gesamte Season hinweg zu binden. Eine positive Rückkehrrate zeigt, dass mehr Spieler verbleiben oder neu hinzukommen, während eine negative Rückkehrrate auf ein schwindendes Interesse hindeutet. Dementsprechend veranschaulicht die Entwicklung der Rückkehrrate (vgl. Abbildung 25) die Fähigkeit Spieler zum Weiterspielen zu motivieren und folglich die nächste Episode zu kaufen.

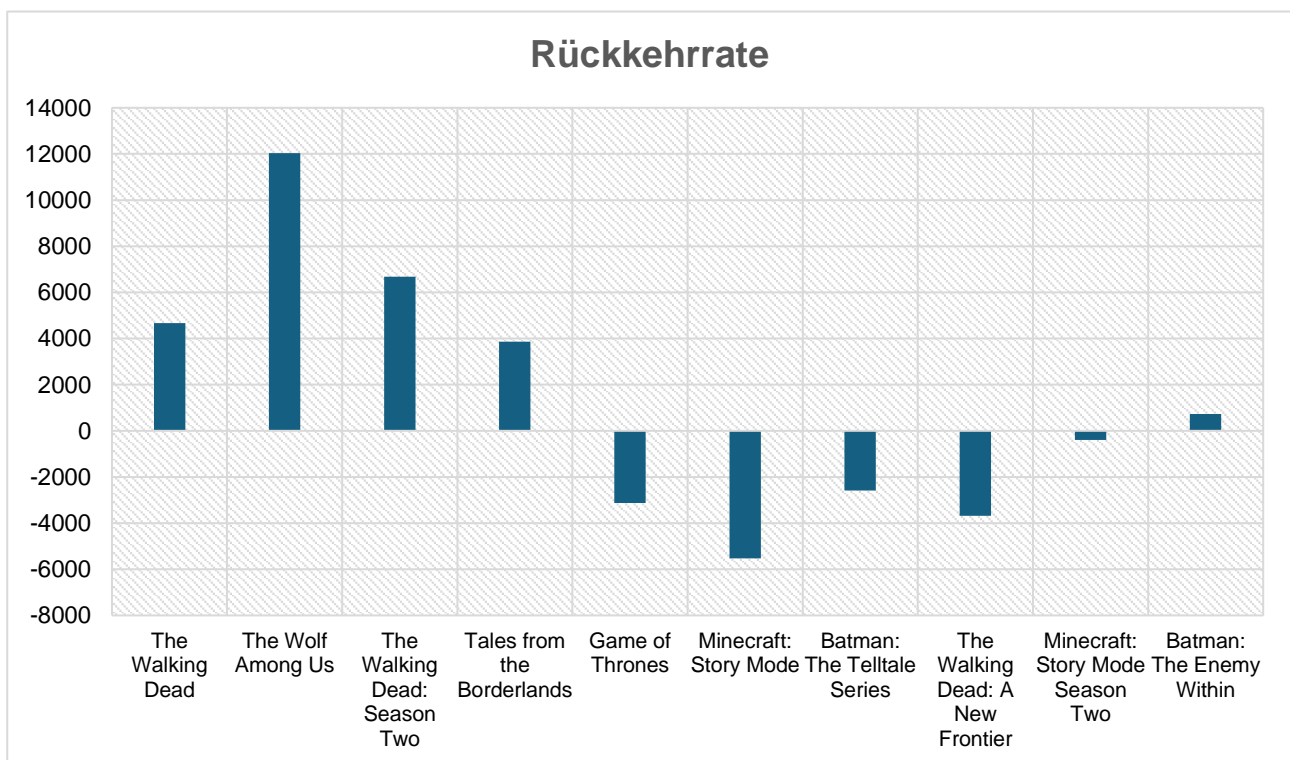


Abbildung 25: Rückkehrrate³⁵⁵

Besonders auffällig ist die positive Entwicklung bei *The Wolf Among Us*, was im Zusammenhang mit den Bewertungen des Spiels, die bei Spielern so überragende Reaktionen erzielen konnten wie *TWD*, darauf hindeutet, dass die narrative Qualität sehr stark überzeugen konnte. *The Walking Dead: Season Two* weist zwar eine geringere Rückkehrrate auf, jedoch ist diese höher als noch bei *TWD* und konnte zudem die höchsten

³⁵⁵ Quelle: eigene Darstellung.

Spielerspitzenzahlen aller Telltale Spiele verzeichnen. Im Gegensatz dazu hat *The Walking Dead: A New Frontier* allerdings eine negative Rückkehrrate, obwohl ein Großteil der Spieler des Vorgängers zunächst zurückgekehrt war. Diese Enttäuschung zeigt sich ebenfalls in den Bewertungen. Während die zweite Season noch einen User Score von 83 erzielte, fiel dieser für die dritte Season auf 67, was den qualitativen Abwärtstrend in diesem Zeitraum untermauert. Überraschenderweise verzeichnet *Tales from the Borderlands* zum Beginn dieses Trends allerdings eine positive Rückkehrrate, wohingegen *Game of Thrones* eine negative aufweist, obwohl die Episoden jeweils etwa nur einen Monat voneinander veröffentlicht wurden und die Spiele somit eine zeitlich überlappende Veröffentlichungsstrategie aufweisen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Spiele seit *Game of Thrones* stärker auf eine dialogorientierte Erzählweise setzten und spielerische Interaktionen stärker reduzierten. Zudem könnte die breite Zielgruppe der IP dazu geführt haben, dass viele Spieler zwar an dem Titel interessiert waren, aber nicht langfristig durch die episodische Struktur gebunden wurden, während *Tales from the Borderlands* nicht nur Fans der IP begeisterte, sondern möglicherweise durch eine humorvolle Tonalität, die an *Sam & Max* erinnert, auch mehr bestehende Spieler anderer Telltale Spiele ansprach. Mit *Batman: The Enemy Within* wird seit 2014 wieder eine positive Rückkehrrate erzielt, was an der Qualitätssteigerung aus den in der Game Design Analyse beschriebenen Gründen liegen könnte.

Letztlich blieb diese Steigerung allerdings zu gering, um das Unternehmen aus seiner finanziellen Krise zu retten. Denn während sich ein Anstieg in der Spielerbindung und den damit verbundenen Bewertungen deutlich abzeichnete, konnten sowohl Spieler- als auch Verkaufs- und Bruttoumsatzzahlen nur eine minimale Verbesserung nachweisen. Somit kam die notwendige Produktinnovation im Game Design zu spät.

5. Ergebnisse und Fazit

5.1 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

Der Niedergang von Telltale Games resultierte maßgeblich aus dem kurzfristigen Umgang mit dem Erfolg von *TWD*. Statt nachhaltige Strukturen zu etablieren, setzte das Management auf aggressive Expansion, die, aufgrund des strikten episodischen Veröffentlichungsmodells, nicht ausreichend Zeit für die notwendige Anpassung der zugrunde liegenden Management- und Designprozesse gewähren konnte. Dies führte zu strukturellen und kreativen Problemen, die das Unternehmen langfristig in eine finanzielle Krise brachten.

Managementseitig äußerte sich dies in einem toxischen Arbeitsumfeld, zunehmenden internen Produktionsdruck und einer unrealistischen Erwartungshaltung, den Erfolg von *TWD* zu rekreieren. Die Entscheidung, zahlreiche Titel in kurzer Zeit zu veröffentlichen, reduzierte die Einzigartigkeit der Spiele und verschärfte die Produktionsprobleme. Gleichzeitig sorgten Crunch, mangelnde kreative Freiheiten und der signifikante Verlust talentierter Entwickler für eine Abnahme der Produktqualität. Die veraltete Telltale Tool Engine belastete die Lage zusätzlich. Diese Umstände und Managemententscheidungen spiegelten sich in der stagnierenden Produktinnovation wider, da sich das Storytelling zwar mit jedem Spiel veränderte, die grundlegende narrative Struktur und die spielmechanischen Grundlagen von *TWD*, die den ursprünglichen Erfolg begründet hatten, jedoch weitgehend beibehalten wurden. Dies führte zu einer nahezu identischen Inszenierung und Experience, sodass trotz erzählerischer Variationen keine spürbare Weiterentwicklung stattfand. Die Grenzen dieser Designentscheidungen wurden deutlich, als sich die Marktsituation wandelte und Telltales Spiele nicht mehr durch reines Storytelling überzeugen konnten. In Kombination mit der nachlassenden Einzigartigkeit und Produktqualität nahm die Spielerbindung kontinuierlich ab, wodurch auch das Interesse an den Titeln sank und folglich die Verkaufs- und Umsatzzahlen zurückgingen, während die Produktionskosten weiter stiegen. Die Datengrundlage ist hierzu allerdings in ihrer Aussagekraft beschränkt, da sich die Analyse mit Daten von Steam primär auf die PC-Version der Spiele stützt, obwohl Telltale eine klare Strategie der Distribution über möglichst vielen Plattformen verfolgte. Daher könnte der Erfolg der Spiele plattformspezifisch variieren und möglicherweise von den Ergebnissen abweichen. Zudem wurden externe Meinungen der Spieler nicht direkt einbezogen, sodass weitere Faktoren die Wahrnehmung bezüglich der Effektivität und Einzigartigkeit der Telltale-Formel beeinflusst haben könnten.

Erst unter der Führung von Pete Hawley wurden erste Maßnahmen zur Neuausrichtung eingeleitet, die zu einer verbesserten internen Arbeitskultur sowie einer teilweisen Restrukturierung der Entwicklungsprozesse führten. Crunch wurde reduziert, kreative Freiräume wiederhergestellt und das Game Design überdacht. Diese Veränderungen wurden insbesondere durch *Batman: The Enemy Within* ersichtlich, dass seit dem

kommerziellen Höhepunkt des Unternehmens wieder einen positiven Trend in sämtlichen quantitativen Daten aufzeigte. Dennoch war der Einfluss auf die finanzielle Lage zu gering, um die Situation nachhaltig zu stabilisieren, weshalb Telltale letztlich ohne finanziellen Puffer weiterhin von Investoren abhängig blieb. Deren unerwarteter Rückzug löste schließlich den Kollaps des Unternehmens aus, wobei die genauen Gründe dafür nicht eindeutig dokumentiert sind, weswegen neben dem Imageschaden womöglich weitere, nicht näher bekannte Faktoren eine Rolle spielten. Die strategische Neuausrichtung ermöglichte somit eine kreative und wirtschaftliche Erholung. Diese wurde jedoch zu spät initiiert.

5.2 Ausblick

Die beschriebenen Erkenntnisse könnten in zukünftigen Forschungsarbeiten durch einige weitere Ansatzpunkte ergänzt werden. So wäre beispielsweise eine qualitative Meinungsanalyse sinnvoll, bei der Rezensionen und Kommentare der Spieler von Plattformen wie Metacritic, Steam oder Reddit sowie journalistische Artikel analysiert werden. Dadurch könnten zentrale Kritikpunkte und positiv wahrgenommene Aspekte der Spiele genauer bestimmt werden. Insbesondere Rezensionen von Konsolenspielern würden hier eine notwendige Ergänzung darstellen, um die vorliegenden Daten umfassender interpretieren zu können.

Darüber hinaus könnte eine erweiterte Game Design Analyse aller Spiele von Telltale Games aufzeigen, weshalb einige Titel trotz ähnlicher Grundstrukturen unterschiedlich wahrgenommen wurden. Dabei ist vor allem interessant, warum *The Wolf Among Us* trotz seiner starken Orientierung an *TWD*, im Gegensatz zu späteren Titeln, erfolgreich sein konnte, und ob dies ausschließlich auf die noch zu diesem Zeitpunkt bestehende Neuartigkeit der Telltale-Formel zurückzuführen ist. Ebenso liegt hierbei ein direkter Vergleich zwischen *Game of Thrones* und *Tales from the Borderlands* nahe, da die Spiele trotz zeitlich versetzter Veröffentlichung im gleichen Zeitraum gegensätzliche Rückkehrraten aufwiesen.

Außerdem bietet sich ein Vergleich zum Unternehmen LCG Entertainment an, das heute unter dem Namen von Telltale Games operiert und einige der Lizenzen übernommen hat. Daraus könnte ersichtlich werden, welche Lehren aus der Schließung des ursprünglichen Telltale Games gezogen wurden und ob dadurch eine nachhaltigere Unternehmensführung etabliert werden konnte. Gleichermaßen bildet diese Arbeit die Grundlage für weitere Untersuchungen von ähnlichen Unternehmen in der Games-Branche, die trotz bestehender Erfolgsformel scheiterten, und der Gegenüberstellung zu Telltale Games, um übertragbare Muster im Management und Game Design zu identifizieren. Daraus könnten die Chancen und Risikofaktoren solch einer Erfolgsformel in der Entwicklung von Videospiele fundiert ersichtlich werden.

Quellenverzeichnis

Aarseth E. (2012) A narrative theory of games, Association for Computing Machinery, Raleigh, NC, USA. DOI: 10.1145/2282338.2282365

Adventure Treff (2009a) Games Convention 2008 (4/4) [Telltale Games], YouTube (Hrsg.), online im Internet, URL: https://www.youtube.com/watch?v=i8N_RkI7mx8, Abrufdatum: 14.02.2025.

Adventure Treff (2009b) Interview mit Dan Connors (#Telltale CEO) [2/2], YouTube (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=HGiondz4wjI>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Allin J. (2009) Telltale Games—Wallace & Gromit, Adventure Gamers (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://adventuregamers.com/articles/view/18265>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Anderie L. (2016) Games Industry Management, Springer, Berlin, Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-662-49425-7

Aubrey D. (2016) Telltale Games Interview with Job Stauffer: „Our Stories Are the Gameplay“, Wccftech (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://wccftech.com/telltale-games-interview-job-stauffer/>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Bailey J. M. (2018) Telltale, Acclaimed Maker of Story-Based Video Games, Lays Off Most of Its Staff, The New York Times (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.nytimes.com/2018/09/24/business/telltale-video-games-layoffs.html>, Abrufdatum: 11.11.2024.

Bethesda Game Studios. (2011). *The Elder Scrolls V: Skyrim* [Videospiel]. Bethesda Softworks.

BioWare. (2007). *Mass Effect* [Videospiel]. Microsoft Game Studios.

BioWare. (2007–heute). *Mass Effect* [Videospielreihe]. Electronic Arts.

Boehm B. W. (1988) A spiral model of software development and enhancement, in: Computer, Jg. 21, Nr. 5, S. 61–72. DOI: 10.1109/2.59

Bostan B. (2009) Player motivations: A psychological perspective, in: Computers in Entertainment, Jg. 7, Nr. 2, S. 22:1-22:26. DOI: 10.1145/1541895.1541902

Bostan B., Yönet Ö., Sevdimaliyev V. (2020) Empathy and Choice in Story Driven Games: A Case Study of Telltale Games, in: Bostan B. (Hrsg.), Game User Experience And Player-Centered Design, Springer International Publishing, Cham, S. 361–378. DOI: 10.1007/978-3-030-37643-7_16

Breiner T. C. (2019) Psychologie des Geschichtenerzählens, Springer, Berlin, Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-662-57862-9

Brice K. (2009) Telltale Games' Dan Connors, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telltale-games-dan-connors-interview>, Abrufdatum: 14.02.2025.

- Brightman J. (2017a) Telltale CEO stepping down, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telltale-ceo-stepping-down>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Brightman J. (2017b) Telltale Games restructures, cuts 90 staff, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telltale-games-restructures-cuts-90-staff>, Abrufdatum: 17.11.2024.
- Brown D. (2011) Telltale Games CEO Dan Connors on why iPad enhances its reputation for interactive storytelling, Pocket Gamer (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.pocketgamer.com/interviews/telltale-games-ceo-dan-connors-on-why-ipad-enhances-its-reputation-for-interacti/>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Bruner K. (2013) Classic Postmortem: Telltale Games' The Walking Dead (2012), Game Developer (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamedeveloper.com/design/classic-postmortem-telltale-games-the-walking-dead-2012>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Burch A. (2008) GDC 08: An interview with Kevin Bruner, Telltale Games CTO, online im Internet, URL: <https://www.destructoid.com/gdc-08-an-interview-with-kevin-bruner-telltale-games-cto/>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Campbell C. (2019a) Telltale Games is being revived, Polygon (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.polygon.com/2019/8/28/20835854/telltale-games-return-walking-dead-lcg-entertainment>, Abrufdatum: 11.11.2024.
- Campbell C. (2019b) Telltale Games employees speak out about the studio's controversial revival, Polygon (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.polygon.com/2019/8/29/20838817/telltale-games-return-aftermath-employees-interview>, Abrufdatum: 11.11.2024.
- Campbell J. (2014) Hero's journey: Joseph Campbell on his Life and Work (The Collected Works of Joseph Campbell), 3. Aufl., New World Library, Novato, California.
- Campo Santo. (2016). *Firewatch* [Videospiele]. Panic.
- Chalk A. (2017) The Walking Dead season one is free on the Humble Store right now, PC Gamer (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.pcgamer.com/the-walking-dead-season-one-is-free-on-the-humble-store-right-now/>, Abrufdatum: 23.02.2025.
- Chapman M., Chapman M. (2000-heute). *Homestar Runner* [Webserie]. Selbstverlag.
- Chen C., Zhang H., Liang D. (2024) The Influence of Game Aesthetics on Game Engagement and Retention in Open-World, Single-Player Games, Springer Nature Switzerland, Cham. DOI: 10.1007/978-3-031-60695-3_10
- Cifaldi F. (2006) Telltale Tells All (Pt. 1)—An Interview with Dave Grossman, Gamasutra (Hrsg.), online im Internet, URL: https://web.archive.org/web/20161010153458/http://www.gamasutra.com/view/feature/130274/telltale_tells_all_pt_1__an_.php, Abrufdatum: 09.11.2024.
- Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. (2002) Portfolio Management: Fundamental for New Product Success, Product Development Institute, online im Internet, URL:

https://www.researchgate.net/publication/238676288_Portfolio_Management_-_Fundamental_to_New_Product_Success.

Crecente B. (2018a) How Masterful Narrative Game Makers Telltale Suddenly Lost Everything, online im Internet, URL: <https://variety.com/2018/gaming/news/telltale-games-the-walking-dead-studio-closure-1202955309/>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Crecente B. (2018b) AMC, Smilegate Backed Out of Funding Talks With Telltale a Day Before Closure, online im Internet, URL: <https://variety.com/2018/gaming/news/amc-smilegate-telltale-closure-1202957632/>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Crecente B. (2018c) Kirkman's Skybound to Complete Telltale's 'Walking Dead' With Original Devs, Variety (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://variety.com/2018/gaming/news/skybound-telltale-the-walking-dead-1202971245/>, Abrufdatum: 11.11.2024.

Csikszentmihalyi M. (2010) Flow: Das Geheimnis des Glücks, 15. Aufl. Aufl., Klett-Cotta, Stuttgart.

Dechering A., Bakkes S. (2018) Moral engagement in interactive narrative games: An exploratory study on ethical agency in the walking dead and life is strange, online im Internet, URL: <https://dl-acm-org.ezproxy.hnu.de/doi/abs/10.1145/3235765.3235779>, Abrufdatum: 28.11.2024.

Dontnod Entertainment. (2015). *Life is Strange* [Videospiel]. Square Enix.

Dornbush J. (2015) Telltale Games CEO Kevin Bruner discusses new venture The Super Show, Entertainment Weekly (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://ew.com/article/2015/02/24/telltale-games-ceo-kevin-bruner-super-show-interview/>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Dring C. (2017) Telltale: "We have yet to tackle a romantic comedy", GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telltale-we-have-yet-to-tackle-a-romantic-comedy>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Duryee T. (2011) Telltale Signs That Videogames Will Be Downloaded, Not Sold at Retail, AllThingsD (Hrsg.), online im Internet, URL: https://web.archive.org/web/20121118101716/http://allthingsd.com/20110217/telltale-signs-that-videogames-will-be-downloaded-not-sold-at-retail/?mod=ATD_skybox, Abrufdatum: 10.11.2024.

Elliott P. (2009) Telling Tales, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telling-tales-2>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Elliott P. (2010) Telltale's Dan Connors, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telltales-dan-connors-interview>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Else G. F. (1957) Aristotle's poetics: The argument, Harvard University Press, Massachusetts.

- Engelstätter B., Ward M. R. (2018) Strategic timing of entry: Evidence from video games, in: Journal of Cultural Economics, Jg. 42, Nr. 1, S. 1–22. DOI: 10.1007/s10824-016-9276-7
- Farokhmanesh M. (2018a) Toxic management cost an award-winning game studio its best developers, The Verge (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.theverge.com/2018/3/20/17130056/telltale-games-developer-layoffs-toxic-video-game-industry>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Farokhmanesh M. (2018b) The Walking Dead developer Telltale hit with devastating layoffs as part of a ‘majority studio closure’, The Verge (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.theverge.com/2018/9/21/17888162/telltale-games-layoffs-the-walking-dead>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Farokhmanesh M. (2018c) The tragic end of Telltale Games, as told by the people who were there, The Verge (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.theverge.com/2018/10/4/17934166/telltale-games-studio-closed-layoffs-end-the-walking-dead>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Favis E. (2019) The Rise And Fall Of Telltale Games, Game Informer (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://web.archive.org/web/20190410175714/https://www.gameinformer.com/feature/2019/04/09/the-rise-and-fall-of-telltale-games>, Abrufdatum: 10.11.2024.
- Fogel S. (2018a) Former Telltale Employee Files Suit After Massive Layoffs, Variety (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://variety.com/2018/gaming/news/telltale-games-class-action-lawsuit-1202957328/>, Abrufdatum: 16.11.2024.
- Fogel S. (2018b) Developers Call for Better Working Conditions With #AsAGamesWorker, Variety (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://variety.com/2018/gaming/news/as-a-games-worker-hashtag-protest-1202966975/>, Abrufdatum: 11.11.2024.
- Futter M. (2018a) Netflix, Telltale and ‘Stranger Things’: Why the Deal Took Two Years to Happen (EXCLUSIVE), Variety (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://variety.com/2018/gaming/features/netflix-telltale-stranger-things-deal-1202855424/>, Abrufdatum: 10.11.2024.
- Futter M. (2018b) Is Telltale’s Brand More Than the Employees Behind it?, online im Internet, URL: <https://variety.com/2018/gaming/columns/telltale-layoffs-brand-1202958146/>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Galactic Cafe. (2013). *The Stanley Parable* [Videospiegel]. Galactic Cafe.
- Galyonkin S. (o. J.) About—SteamSpy, SteamSpy—All the data about Steam games (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://steamspy.com/about>, Abrufdatum: 12.02.2025.
- Gamalytic (2023) How to accurately estimate Steam game sales, Gamalytic (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://gamalytic.com/blog/how-to-accurately-estimate-steam-sales>, Abrufdatum: 12.02.2025.
- Gamedev.net (o. J.) Interview with Telltale Games, Gamedev.net (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://archive.gamedev.net/archive/columns/interviews/telltale.html>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Gamer's Little Playground (2016) Game of Thrones (Telltale) Full Season, YouTube (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=7nWHZtW-Mso>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Genovesi M. (2017) Choices and Consequences: The Role of Players in The Walking Dead: A Telltale Game Series, in: Open Cultural Studies, Jg. 1, Nr. 1, S. 350–358. DOI: 10.1515/culture-2017-0032

Gibson E. (2007a) Telltale Inc. Receives \$6 million funding, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telltale-inc-receives-6-million-funding>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Gibson E. (2007b) Telling Tales, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telling-tales-a>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Gibson E. (2007c) Max Power, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/max-power>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Goldfarb A. (2013) What's Next for Telltale Games?, IGN (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.ign.com/articles/2013/02/12/whats-next-for-telltale-games>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Graser M., McNary D. (2015) Lionsgate Invests in Videogame Publisher Telltale Games as Company Expands Beyond Films, TV, online im Internet, URL: <https://variety.com/2015/biz/news/lionsgate-invests-in-videogame-publisher-telltale-games-as-company-expands-beyond-films-tv-1201440351/>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Grayson N. (2013) Telltale On „Weird“ Experiments, Revisiting Comedy, in: Rock, Paper, Shotgun, online im Internet, URL: <https://www.rockpapershotgun.com/telltale-on-weird-experiments-revisiting-comedy>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Haggis M. (2016) Creator's Discussion of the Growing Focus on, and Potential of, Storytelling in Video Game Design, in: Persona Studies, Jg. 2, Nr. 1, S. 20–25. DOI: 10.21153/ps2016vol2no1art532

Handrahan M. (2014) Telltale named gaming's most innovative company, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telltale-named-gamings-most-innovative-company>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Handrahan M. (2018a) Netflix and Telltale partner on Minecraft TV show, Stranger Things game, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/netflix-and-telltale-partner-on-minecraft-tv-show-stranger-things-game>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Handrahan M. (2018b) Telltale's treatment of staff „a problem endemic in the industry“, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telltales-treatment-of-laid-off-staff-a-problem-endemic-in-the-industry>, Abrufdatum: 11.11.2024.

Haric P. (2018) Management—Definition: Was ist „Management“?, Springer Nature, Wiesbaden, online im Internet, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609/version-261043>, Abrufdatum: 24.12.2024.

- Hebel M., Kusterer D., Pätzmann J. U. (2024) Archetypisches Storytelling in Videospielen: 12 Storytelling-Formate für kreativere Videospieleentwicklung, Springer Fachmedien, Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-45172-1
- Hello Games. (2016). *No Man's Sky* [Videospiegel]. Hello Games.
- Hijazi H., Khdour T., Alarabeyyat A. (2012) A Review of Risk Management in Different Software Development Methodologies, in: International Journal of Computer Applications, Jg. 45, Nr. 7, S. 8–12, online im Internet, URL: https://www.researchgate.net/profile/Thair-Khdour/publication/266144516_A_Review_of_Risk_Management_in_Different_Software_Development_Methodologies/links/587df6e108ae9275d4eb435e/A-Review-of-Risk-Management-in-Different-Software-Development-Methodologies.pdf.
- Hunicke R., LeBlanc M., Zubek R. (2004) MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research.
- IGN (2010) Telltale Games Kicks Off New Game Pilot Program to Foster Innovation, IGN (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.ign.com/articles/2010/05/05/telltale-games-kicks-off-new-game-pilot-program-to-foster-innovation>, Abrufdatum: 17.11.2024.
- Irrational Games. (2007). *BioShock* [Videospiegel]. 2K Games.
- Irwin D. (2017) Interview: Telltale On Their Future, The Joker, And Why The Wolf Among Us Season 2 Took So Long, online im Internet, URL: <https://www.thesixthaxis.com/2017/09/08/interview-telltale-on-their-future-the-joker-and-why-the-wolf-among-us-season-2-took-so-long/>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- JQUACKENBUSH (2012) Telltale Games plans major expansion, The North Bay Business Journal (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.northbaybusinessjournal.com/article/industry-news/telltale-games-plans-major-expansion/>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Junior R., Silva F. (2021) Redefining the MDA Framework—The Pursuit of a Game Design Ontology, in: MDPI - Information, Jg. 12, Nr. 10, online im Internet, URL: <https://www.mdpi.com/2078-2489/12/10/395>, Abrufdatum: 19.11.2024.
- Kamen M. (2014) Gaming trends: The return of the adventure game, in: The Observer, online im Internet, URL: <https://www.theguardian.com/technology/2014/feb/09/gaming-adventure-games-revival-matt-kamen>, Abrufdatum: 29.12.2024.
- Kirkman R. (2003-2019). *The Walking Dead* [Comicserie]. Image Comics.
- Kotler P., Keller K. L., Chernev A. (2022) Marketing Management, Sixteenth edition; global edition. Aufl., Pearson, Harlow.
- Koutsou-Wehling N. (2024) Video Games Market in 2024: Market Revenue, Companies & Distribution, ECDB (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://ecommercedb.com/insights/video-games-market-ecommerce-revenue-development-and-key-market-players/4625>, Abrufdatum: 25.02.2025.
- Kuchera B. (2018) Telltale Games lays off much of its staff, plans studio shutdown (update), Polygon (Hrsg.), online im Internet, URL:

<https://www.polygon.com/2018/9/21/17888258/telltale-games-layoffs>, Abrufdatum: 11.11.2024.

Lanier L. (2018) 'The Walking Dead' Game Developer Hit With 90% Staff Layoffs as 225 Are Let Go, *Variety* (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://variety.com/2018/gaming/news/walking-dead-game-developer-hit-staff-layoffs-1202952915/>, Abrufdatum: 11.11.2024.

Lebowitz J., Klug C. (2011) *Interactive Storytelling for Video Games*, Focal Press, Burlington, MA.

Lee J. (2008) Telltale: Episodic model serves as „license incubation“, *GamesIndustry.biz* (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telltale-episodic-model-serves-as-license-incubation>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Lucasfilm Games. (1990–2010). *Monkey Island* [Videospieleihe]. Lucasfilm Games.

Maack T. (2009) Interview mit Dan Connors (Telltale), *Adventure Corner* (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.adventurecorner.de/articles/8099/interview-mit-dan-connors-telltale>, Abrufdatum: 14.02.2025.

MacDonald K. (2013) Adventure Time: The Comeback of a Great Gaming Genre, *IGN* (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.ign.com/articles/2013/01/15/adventure-time-the-comeback-of-a-great-gaming-genre>, Abrufdatum: 29.12.2024.

Makuch E. (2012) First Walking Dead episode sells 1 million, *GameSpot* (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamespot.com/articles/first-walking-dead-episode-sells-1-million/1100-6377256/>, Abrufdatum: 10.11.2024.

Makuch E. (2017) E3 2017: Telltale Basically Confirms It's Making A New IP And Teases Support For New Platforms, online im Internet, URL: <https://www.gamespot.com/articles/e3-2017-telltale-basically-confirms-its-making-a-n/1100-6450949/>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Martin M. (2007) Nordic Game: Telltale exec says games are „too expensive“, *GamesIndustry.biz* (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/nordic-game-telltale-exec-says-games-are-too-expensive>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Martin M. (2009) Telltale celebrates five years with 1 million milestone, *GamesIndustry.biz* (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telltale-celebrates-five-years-with-1-million-milestone>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Maximini D., Pilster J. (2023) *Agile Mastery in der Praxis: Leitfaden für Scrum Master, Product Owner und andere Führungskräfte*, Springer, Berlin, Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-662-67265-5

Mayring P. (2015) *Qualitative Inhaltsanalyse*, 12., überarbeitete Auflage. Aufl., Beltz, Weinheim ; Basel.

MCV Staff (2011) Telltale Games on adventure games and episodic content, *MCV Develop* (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://mcvuk.com/business-news/consoles/telltale-games-on-adventure-games-and-episodic-content/>, Abrufdatum: 14.02.2025.

- McWhertor M. (2015) Marvel announces video game partnership with Telltale Games, online im Internet, URL: <https://www.polygon.com/2015/4/23/8486213/marvel-telltale-games-partnership>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- McWhertor M. (2017) Telltale Games lays off 25 percent of workforce, Polygon (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.polygon.com/2017/11/7/16619444/telltale-games-layoffs>, Abrufdatum: 11.11.2024.
- Meer A. (2011a) Telltale acquires King's Quest, Walking Dead, Fables licenses, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telltale-acquires-kings-quest-walking-dead-fables-licenses>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Meer A. (2011b) \$7m investment for Telltale, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/usd7m-investment-for-telltale>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Metacritic (o. J.) About Us, Metacritic (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.metacritic.com/about-us/>, Abrufdatum: 13.02.2025.
- Mojang Studios. (2011). *Minecraft* [Videospiel]. Mojang Studios.
- Moriarty C. (2012) Telltale Games' The Walking Dead Sells A Million, IGN (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.ign.com/articles/2012/05/17/telltale-games-the-walking-dead-sells-a-million>, Abrufdatum: 10.11.2024.
- Murray J. H. (1997) *Hamlet on the Holodeck: The future of narrative in cyberspace*, MIT Press, Cambridge, Mass..
- Murray J. T. (2018) *Telltale Hearts: Encoding Cinematic Choice-Based Adventure Games - ProQuest*, University of California (Hrsg.), Santa Cruz, online im Internet, URL: <https://www.proquest.com/openview/db5013e30704631d773690b6b0f6688d/1?cbl=18750&pq-origsite=gscholar>, Abrufdatum: 31.12.2024.
- NapalmX717 (2020) *Sam & Max: Season 1 - Episode 1 - Culture Shock [Full Episode][60 FPS](Re-Upload)*, YouTube (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=JEVPTqgcpY>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Nintendo. (1985–heute). *Super Mario* [Videospielreihe]. Nintendo.
- Nintendo. (1986–heute). *The Legend of Zelda* [Videospielreihe]. Nintendo.
- Nintendo. (2015). *Splatoon* [Videospiel]. Nintendo.
- Nintendo. (2017). *Arms* [Videospiel]. Nintendo.
- Nintendo. (2017). *The Legend of Zelda: Breath of the Wild* [Videospiel]. Nintendo.
- Nintendo. (2020). *Animal Crossing: New Horizons* [Videospiel]. Nintendo.
- Noclip (2019) *Telltale: The Human Stories Behind The Games*, YouTube (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=s-2nNksMBpg&list=WL&index=19>, Abrufdatum: 14.02.2025.

- Noor F. (2017) Telltale's move to PBS: Shifting technologies and practices, Game Developer (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamedeveloper.com/production/telltale-s-move-to-pbs-shifting-technologies-and-practices>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Nouch J. (2012) The 99c iOS gamer is a myth: Consumers will pay more for quality, insists Telltale Games, online im Internet, URL: <https://www.pocketgamer.biz/the-99c-ios-gamer-is-a-myth-consumers-will-pay-more-for-quality-insists-telltale-games/>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- NRMwalkthroughHD (2018) The Walking Dead Season 1 Full Game Walkthrough—No Commentary (Telltale Games), YouTube (Hrsg.), online im Internet, URL: https://www.youtube.com/watch?v=-1reJEP_gsl, Abrufdatum: 14.02.2025.
- NRMwalkthroughHD (2020) Batman The Enemy Within Walkthrough—No Commentary Complete Season 2 Story Mode (4K 60FPS), YouTube (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=MzjJFeoNpF4>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Number None. (2008). *Braid* [Videospiele]. Number None.
- Park N. (1989-heute). *Wallace & Gromit* [Filmreihe]. Aardman Animations.
- Pätzmann J. U., Hartwig J. (2018) Markenführung mit Archetypen: Von Helden und Zerstörern: ein neues archetypisches Modell für das Markenmanagement, Springer Fachmedien, Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-23088-3
- Pham B. (2018) My Time at Telltale Games, Game Developer (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamedeveloper.com/business/my-time-at-telltale-games>, Abrufdatum: 10.11.2024.
- Purchase R. (2013) The Walking Dead sells by the morgue-load, Eurogamer (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.eurogamer.net/the-walking-dead-sells-by-the-morgue-load>, Abrufdatum: 10.11.2024.
- Quantic Dream. (2010). *Heavy Rain* [Videospiele]. Sony Computer Entertainment.
- Quantic Dream. (2018). *Detroit: Become Human* [Videospiele]. Sony Interactive Entertainment.
- Rayfield D. (2016) The Future Of Telltale Games – An Interview With Kevin Bruner, online im Internet, URL: <https://raygunbrown.wordpress.com/2016/03/18/the-future-of-telltale-games/>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Readman J., Grantham A. (2006) Shopping for Buyers of Product Development Expertise: How Video Games Developers Stay Ahead, in: European Management Journal, Jg. 24, Nr. 4, S. 256–269. DOI: 10.1016/j.emj.2006.05.004
- Remo C. (2009) Interview: Telltale's Connors On Episodic Gaming's Bite, Game Developer (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamedeveloper.com/game-platforms/interview-telltale-s-connors-on-episodic-gaming-s-bite>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Rockstar Games. (2018). *Red Dead Redemption 2* [Videospiele]. Rockstar Games.

- Rockstar North. (2013). *Grand Theft Auto V* [Videospiel]. Rockstar Games.
- Rosenberg A. (2014) Exploring Telltale Games' master plan to evolve modern storytelling, Digital Trends (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.digitaltrends.com/gaming/exploring-telltale-games-master-plan-evolve-modern-storytelling-ceo-dan-connors/>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Rosenberg A. (2015) With a new CEO and original stories on the way, Telltale just turned a new page, Digital Trends (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.digitaltrends.com/gaming/new-ceo-original-stories-way-telltale-just-turned-new-page/>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Ryan R. M., Deci E. L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, in: American Psychologist, Jg. 55, S. 68–78.
- Santa Monica Studio. (2018). *God of War* [Videospiel]. Sony Interactive Entertainment.
- Sarian A. A. (2018) „No Going Back“: The Telltale Model as Thought Experiment, in: Eludamos: Journal for Computer Game Culture, Jg. 9, Nr. 1, S. 17–32. DOI: 10.7557/23.6163
- Sarkar S. (2018) Telltale hit with class-action lawsuit for breaking labor laws, Polygon (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.polygon.com/2018/9/25/17901106/telltale-layoffs-lawsuit-warn-act>, Abrufdatum: 11.11.2024.
- Schell J. (2020) Die Kunst des Game Designs: Bessere Games konzipieren und entwickeln, mitp, Frechen, GERMANY, online im Internet, URL: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/hs-neuulm/detail.action?docID=6359304>, Abrufdatum: 19.11.2024.
- Schmalz M., Finn A., Taylor H. (2014) Risk Management in Video Game Development Projects. DOI: 10.1109/HICSS.2014.534
- Schreier J. (2021) Press Reset: Ruin and Recovery in the Video Game Industry, First edition. Aufl., Grand Central Publishing, New York ; Boston.
- Schreier J. (2024) Play Nice: The Rise, Fall, and Future of Blizzard Entertainment, Grand Central Publishing, New York ; Boston.
- Sheldon L. (2014) Character Development and Storytelling for Games, 2. ed. Aufl., Course Technology, Cengage Learning, Boston, MA.
- Skolnick E. (2014) Video Game Storytelling: What Every Developer Needs to Know about Narrative Techniques, Potter/Ten Speed/Harmony/Rodale, New York, UNITED STATES, online im Internet, URL: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/hs-neuulm/detail.action?docID=6097785>, Abrufdatum: 05.01.2025.
- Smith J. (1991-2004). *Bone* [Comicserie]. Cartoon Books.
- Stang S. (2017) Player Agency in Telltale Games' Transmedia and Cross-Genre Adaptations, in: Cinephile, Jg. 11, Nr. 3, online im Internet, URL:

https://www.researchgate.net/publication/327043801_Player_Agency_in_Telltale_Games'_Transmedia_and_Cross-Genre_Adaptations, Abrufdatum: 31.12.2024.

SteamDB (o. J.a) Frequently Asked Questions, SteamDB (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://steamdb.info/faq/#how-are-we-getting-this-information>, Abrufdatum: 13.02.2025.

SteamDB (o. J.b) Comparing charts for 10 apps, SteamDB (Hrsg.), online im Internet, URL:

<https://steamdb.info/charts/?compare=207610,250320,261030,330830,330840,376870,498240,536220,639170,675260>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Stern Z. (2006) Joystiq interviews Dan Connors and Emily Morganti of Telltale, Engadget (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.engadget.com/2006-09-24-joystiq-interviews-dan-connors-and-emily-morganti-of-telltale.html>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Suh A., Wagner C., Liu L. (2015) The Effects of Game Dynamics on User Engagement in Gamified Systems, IEEE, Kauai, HI, USA. DOI: 10.1109/HICSS.2015.87

Suter B., Bauer R., Kocher M. (2021) Narrative Mechanics: Strategies and Meanings in Games and Real Life, transcript Verlag, Bielefeld, online im Internet, URL: <https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/70893>, Abrufdatum: 28.11.2024.

Taito. (1978). *Space Invaders* [Videospiel]. Taito.

Takahashi D. (2014) After 10 years of episodic games, Telltale's time in the sun has come (interview), online im Internet, URL: <https://venturebeat.com/games/after-10-years-of-episodic-games-telltales-time-in-the-sun-has-come-interview/>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Takahashi D. (2015) New Telltale CEO Kevin Bruner will craft more storytelling games with Minecraft and other secret projects (interview), online im Internet, URL: <https://venturebeat.com/business/telltales-new-ceo-kevin-bruner-will-craft-more-storytelling-games-with-minecraft-and-other-secret-titles-interview/>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Takahashi D. (2016a) Telltale's Dan Connors never gets tired of a good interactive story, online im Internet, URL: <https://venturebeat.com/business/telltales-dan-connors-never-gets-tired-of-a-good-interactive-story/>, Abrufdatum: 20.02.2025.

Takahashi D. (2016b) Telltale's Dan Connors never gets tired of a good interactive story, online im Internet, URL: <https://venturebeat.com/business/telltales-dan-connors-never-gets-tired-of-a-good-interactive-story/>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Takahashi D. (2017a) Telltale names Zynga veteran Pete Hawley as CEO, online im Internet, URL: <https://venturebeat.com/games/telltale-names-zynga-veteran-pete-hawley-as-ceo/>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Takahashi D. (2017b) Game Boss interview: New CEO Pete Hawley will focus Telltale on its core strengths, online im Internet, URL: <https://venturebeat.com/games/game-boss-interview-new-ceo-pete-hawley-will-focus-telltale-on-its-core-strengths/>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Takahashi D. (2019) LCG Entertainment game veterans buy Telltale Games, VentureBeat (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://venturebeat.com/business/lcg-entertainment-game-veterans-buy-telltale-games/>, Abrufdatum: 11.11.2024.

Tanenbaum K., Tanenbaum T. J. (2009) Commitment to Meaning: A Reframing of Agency in Games, in: UC Irvine: Digital Arts and Culture, online im Internet, URL: <https://escholarship.org/uc/item/6f49r74n>, Abrufdatum: 29.11.2024.

Taylor I. (2018) A post-mortem of Telltale Games, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/a-post-mortem-of-telltale-games>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management, in: Strategic Management Journal, Jg. 18, Nr. 7, S. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Telltale Games. (2005). *Telltale Texas Hold'em* [Videospiel]. Telltale Games.

Telltale Games. (2005). *Bone: Out from Boneville* [Videospiel]. Telltale Games.

Telltale Games. (2006-2007). *Sam & Max Save the World* [Videospiel]. Telltale Games.

Telltale Games. (2007-2008). *Sam & Max Beyond Time and Space* [Videospiel]. Telltale Games.

Telltale Games. (2009). *Wallace & Gromit's Grand Adventures* [Videospiel]. Telltale Games.

Telltale Games. (2009). *Tales of Monkey Island* [Videospiel]. Telltale Games.

Telltale Games. (2010). *Back to the Future: The Game* [Videospiel]. Telltale Games.

Telltale Games. (2010). *Poker Night at the Inventory* [Videospiel]. Telltale Games.

Telltale Games. (2010). *Puzzle Agent* [Videospiel]. Telltale Games.

Telltale Games. (2010). *Sam & Max: The Devil's Playhouse* [Videospiel]. Telltale Games.

Telltale Games (2010) Telltale Games Announces Multi-Title Video Game Development Deal with Universal Partnerships & Licens, Telltale Community (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://community.telltale.com/discussion/50442/telltale-games-announces-multi-title-video-game-development-deal-with-universal-partnerships-licen>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Telltale Games. (2011). *Jurassic Park: The Game* [Videospiel]. Telltale Games.

Telltale Games. (2011). *Puzzle Agent 2* [Videospiel]. Telltale Games.

Telltale Games. (2012). *The Walking Dead* [Videospiel]. Telltale Games.

Telltale Games. (2013-2014). *The Walking Dead: Season Two* [Videospiel]. Telltale Games.

Telltale Games. (2013-2014). *The Wolf Among Us* [Videospiel]. Telltale Games.

- Telltale Games. (2014-2015). *Game of Thrones: A Telltale Games Series* [Videospiel]. Telltale Games.
- Telltale Games. (2014-2015). *Tales from the Borderlands* [Videospiel]. Telltale Games.
- Telltale Games. (2015-2016). *Minecraft: Story Mode* [Videospiel]. Telltale Games.
- Telltale Games. (2016). *Batman: The Telltale Series* [Videospiel]. Telltale Games.
- Telltale Games. (2016). *The Walking Dead: Michonne* [Videospiel]. Telltale Games.
- Telltale Games. (2016-2017). *The Walking Dead: A New Frontier* [Videospiel]. Telltale Games.
- Telltale Games. (2017). *Batman: The Enemy Within* [Videospiel]. Telltale Games.
- Telltale Games. (2017). *Guardians of the Galaxy: The Telltale Series* [Videospiel]. Telltale Games.
- Telltale Games. (2017). *Minecraft: Story Mode – Season Two* [Videospiel]. Telltale Games.
- Telltale Games & Skybound Entertainment. (2018-2019). *The Walking Dead: The Final Season* [Videospiel]. Skybound Entertainment.
- Thatgamecompany. (2012). *Journey* [Videospiel]. Sony Computer Entertainment.
- The Fun Pimps. (2016). *7 Days to Die* [Videospiel; PlayStation 4/Xbox One]. Telltale Games.
- Thomsen M. (2008) Inside the Story: Telltale Games Interview, IGN (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.ign.com/articles/2008/01/30/inside-the-story-telltale-games-interview>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Traveller's Tales. (2005–heute). *LEGO* [Videospielreihe]. Warner Bros. Interactive Entertainment.
- Valentine R. (2018) Mass layoffs reported at Telltale Games, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/developers-report-mass-layoffs-at-telltale-games>, Abrufdatum: 14.02.2025.
- Valve Corporation. (2007). *Portal* [Videospiel]. Valve Corporation.
- Variety (2013) The Walking Dead Game's Dan Connors „Episodic Gaming“—Full Keynote Speech—D.I.C.E. Summit 2013, YouTube (Hrsg.), online im Internet, URL: https://www.youtube.com/watch?v=S4jzP_BtPF0&list=WL&index=11, Abrufdatum: 14.02.2025.
- VG Insights (2024) Steam sales estimation methodology and accuracy, Video Game Insights (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://vginsights.com>, Abrufdatum: 12.02.2025.
- Vik Mamen E.-A., Jong P. (2007) Dan Connors, Dave Grossman—Telltale Games, Adventure Classic Gaming (Hrsg.), online im Internet, URL:

<https://web.archive.org/web/20120504061833/http://www.adventureclassicgaming.com/index.php/site/interviews/284/>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Vogler C. (2020) *The writer's journey. Mythic structure for writers*, 4. Aufl., Michael Wiese Productions, Studio City, California.

Walk W., Görlich D., Barrett M. (2017) *Design, Dynamics, Experience (DDE): An Advancement of the MDA Framework for Game Design, Game Dynamics. Best Practices in Procedural and Dynamic Game Content Generation*, Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-53088-8_3

Weber R. (2011) Telltale Games signs Wii publishing deal, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telltale-games-signs-wii-publishing-deal>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Weber R. (2012) The Next Episode, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/the-next-episode-1>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Weber R. (2014) Telltale: We're not like young pups out of the garage, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telltale>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Weber R. (2015a) Telltale president Bruner becomes CEO, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telltale-president-bruner-becomes-ceo>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Weber R. (2015b) Telltale's new chapter: Minecraft and a top secret original IP, GamesIndustry.biz (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.gamesindustry.biz/telltales-new-chapter>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Webster A. (2018) Remembering Telltale Games, The Verge (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.theverge.com/2018/9/24/17896012/telltale-games-the-walking-dead-storytelling-gaming>, Abrufdatum: 29.12.2024.

Williams M. (2018) The Rise and Fall of Telltale Games, USgamer (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.vg247.com/the-rise-and-fall-of-telltale-games>, Abrufdatum: 09.11.2024.

Willingham B. (2002-2015). *Fables* [Comicserie]. DC Vertigo.

Wirth R. (2013) Episodic Gaming: Interactive Narrative and Immersive Development, *Stories in Post-Human Cultures*, Brill, S. 175–185. DOI: 10.1163/9781848882713_017

Wojtowicz Z., Loewenstein G. (2020) Curiosity and the economics of attention, in: *Current Opinion in Behavioral Sciences*, Jg. 35, S. 135–140. DOI: 10.1016/j.cobeha.2020.09.002

Yalon J., Jong P. (2009) Dave Grossman—Telltale Games, *Adventure Classic Gaming* (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://web.archive.org/web/20120510170421/https://www.adventureclassicgaming.com/index.php/site/interviews/526/>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Young R. (2005) *Bone—Interview with Dan Connors of Telltale Games*, Metzomagic (Hrsg.), online im Internet, URL:

<https://web.archive.org/web/20240528212809/https://www.metzomagic.com/showArticle.php?index=697>, Abrufdatum: 14.02.2025.

Zeman N. B. (2017) *Storytelling for Interactive Digital Media and Video Games*, CRC Press, Taylor & Francis, Boca Raton, FL.

Zuiker A. E. (2000-2015). *CSI: Crime Scene Investigation* [Fernsehserie]. CBS.

Anhang I – Qualitative Inhaltsanalyse

Kodierung A - Analyse

Ereignisse werden gelb hervorgehoben

Nr.	Datum	Textstelle (Nummer der Quelle)	Paraphrase	Kategorie
1	2004/07	/	Gründung Telltale Games	
2	2005/02	/	Veröffentlichung des ersten Spiels <i>Texas Hold'em</i>	
3	2005/03	"Telltale needs to take chances and try new things to thrive."-Connors (1)	Risiko und Innovation sind wichtig für den Erfolg	Produktstrategie
4	2005/09	/	Veröffentlichung der ersten Episode von <i>Bone: Out from Boneville</i>	
5	o.J. (2006/03)	" We wanted the game to be a good reflection of the story, characters and world. We wanted it to feel authentic, like someone who loved the comics would be able to start the game and feel right at home. We worked very hard to make sure all the characters looked good and animated well, and that the voices were the right ones for the characters."-Logas (70)	Authentizität der Spiele ist wichtig, um Fans der IP zu begeistern	Produktstrategie
6	o.J. (2006/03)	"Cow Race is a much bigger game than we probably should have signed on for given the time we wanted to complete it in. We gave ourselves roughly the same amount of time to complete Cow Race as Out from Boneville, but the game is maybe twice as long. This resulted in the schedule slipping and some people working some gnarly hours, which is something we try hard at Telltale to avoid."-Logas (70)	Unvorhergesehene Probleme können zu langen Arbeitszeiten führen, damit der episodische Veröffentlichungsplan eingehalten werden kann, obwohl Telltale stark darauf achtet solche Bedingungen zu vermeiden	Projektmanagement
7	o.J. (2006/03)	"We use an internally developed tool to make all of our games."-Tudor (70)	Telltale nutzt eine selbst entwickelte Engine für die Produktion aller Spiele	Technologie
8	2006/07	"We work small enough that we don't need to have the license that's the biggest movie of the year because we're spending \$20 million on the game and so everybody in the world has to buy it in order to do it. If we just have kind of a small devoted fanbase, we can make something that's kind of personal and fun."-Grossman (2)	Um profitabel zu bleiben, wird in kleinen Teams gearbeitet und eine Nischenzielgruppe angesprochen	Produktstrategie
9	2006/07	"We like to do stuff that has a lot of story and character in it."-Grossman (2)	Fokus auf einzigartige Lizenzen mit narrativem Schwerpunkt	Produktstrategie

10	2006/07	"it seems like casual games are aimed at people who don't have enough time for huge games, and so what we're making is sort of games on a smaller scale, more regular distribution."-Grossman (2)	Erstellen von Spielen in kleinem Umfang mit regelmäßiger Veröffentlichung	Produktstrategie
11	2006/09	"We're trying to establish some of the norms of an episode, a kind of TV-style opening -- something that you've seen before with a new series on television. [...] So, a big element of what we're trying to do is make it something that's very accessible to a wide audience and entertaining. And just keeps people amused in general."-Connors (3)	Episodische Struktur der Spiele richtet sich nach TV-Serien, um für eine breite Kundschaft zugänglich zu sein	Produktstrategie
12	2006/09	"Boneville sales actually equaled the Cow Race sales as well, so we saw the rejuvenation of the previous episode. So the idea that every time you're launching an episode, it's bringing value to the franchise and increasing the franchise presence is great."-Connors (3)	Jede neue Episode steigert den Markenwert und erhöht die Verkäufe früherer Episoden	Produktstrategie
13	2006/09	"Part of what we're doing this time with Sam & Max is offering a wide variety of choices for the users as far as subscription, ownership, and ownership of the whole season. So we're really making it so the user can select which way they want to purchase and experience the game"-Connors (3)	Kunden können ihre Kaufentscheidung individuell zwischen mehreren Verkaufsmodellen treffen	Produktstrategie
14	2006/09	"I think the strict schedule is the key to this meeting an episodic definition -- really defining for people what episodes are. [...] We think that constant rejuvenation of the series, that reason to return and see the next one, and that involvement in something over a five-month period that people can talk about and get into [make an episodic release exciting]. "-Connors (3)	Eine strikte regelmäßige Veröffentlichung ist elementar für die episodische Struktur und langfristige Spielerbindung	Produktstrategie
15	2006/10	/	Veröffentlichung der ersten Episode von <i>Sam & Max: Season One</i>	
16	2007/05	"All of our games are very story-driven, they're not action games at all, and we think that kind of treatment - that people, if they were offered it, would respond more favourably to that"-Bruner (4)	Gute Marktchancen für Spiele mit narrativem Fokus	Produktstrategie

17	2007/05	"I much prefer to work this way than spend two years making a game that comes out and if you screw something up, there's no opportunity to fix it - you just move on and do something else. We really like the [episodic] business model, we like being able to interact with the consumer regularly. I think once you get over the production challenges of creating a game a month then it's a really attractive model to be in."-Bruner (4)	In der episodischen Struktur sind frühe Reaktionen auf das Feedback durch den regulären Kundenkontakt möglich. Telltale bevorzugt dies gegenüber langen Entwicklungszeiten, wobei sie sich der zeitlichen Produktionsschwierigkeiten bewusst sind	Projektmanagement
18	2007/06	"Telltale Incorporated, has secured USD 6 million in venture capitalist funding from Granite Ventures and IDG Ventures"-Games Industry (5)	Telltale erhält eine \$6 Millionen Risikokapitalinvestition von Granite und IDG	Finanzmanagement
19	2007/06	"From a developer's viewpoint, there's less risk, less monetary commitment. [...] It encourages a little bit more risk taking and allows you to fine tune things as you go along."-Bruner (6)	Episodische Struktur hat ein geringeres Risiko und finanziellen Aufwand während der Entwicklung, wobei es mehr Kontrolle und Experimentierfreudigkeit ermöglicht.	Projektmanagement
20	2007/06	"The company is 3 years old now and we were very committed from the beginning to making episodic games."-Bruner (6)	Festlegung auf episodische Spiele von Beginn an	Produktstrategie
21	2007/06	"The biggest [challenge] is the schedule. It's unrelenting. [...] If you slip once on a traditional game it's no big deal, but if we slip two months we slip the whole series two months."-Bruner (6)	Der Veröffentlichungszeitplan ist sehr herausfordernd, muss aber strikt eingehalten werden, da Verzögerungen die gesamte Spielserie beeinflussen	Projektmanagement
22	2007/07	"We really believe that a lot of licences have just had horrible treatment. You take an FPS engine and slap whatever you've got into it and crank it out for four platforms. We're really committed to trying to change that, to get real quality from licences and be more faithful."-Bruner (7)	Fokus auf eine hochwertige und originalgetreue Umsetzung von Lizenzen	Produktstrategie
23	2007/07	"So there hasn't been a lot of opportunity for people to tell the difference between the feature and the episode format. But if we tried to take a single episode of Sam and Max and stretched it out into a big game it would feel like a TV show that had been stretched out into a movie."-Bruner (7)	Episodische Spiele bieten eine andere Experience als große einzelne Spiele und haben ein vergleichbares Verhältnis wie TV-Serien zu Filmen	Produktstrategie
24	2007/09	"Telltale is quite focused on episodic games, which have been a core part of our strategy from the beginning."-Grossman (8)	Festlegung auf episodische Spiele von Beginn an	Produktstrategie

25	2007/09	"We are now on Steam and see it as a way to reach more people who may not even have heard of us. That's the beauty of digital distribution every time you launch on a new site, you have exposure to a whole new audience. Every time we join a new channel, it's like the original launch day all over again. This kind of diversity would be a lot harder at retail."-Grossman (8)	Fokus auf digitale Distribution der einzelnen Episoden, wobei neue Plattformen eine größere Reichweite schaffen	Produktstrategie
26	2007/09	"by the time the first episode was out to the general public, we were probably designing episode 4, writing 3, and building 2. Something like that. This is why changes like adjusting small details of the art or giving characters more gestures show up earlier in the season than things that require dialog [...] or design changes."-Grossman (8)	Episoden werden parallel entwickelt, wodurch Spielerfeedback der ersten Episode für folgende in Betracht gezogen werden kann	Projektmanagement
27	2007/11	/	Veröffentlichung der ersten Episode von <i>Sam & Max: Season Two</i>	
28	2008/01	"Because our games have so much more dialogue than you'd see in a comic book or even a TV show, I'm always trying – to varying degrees of success – to keep it from feeling too expository or "gamey." I'd like to keep it conversational, like an episode of a sitcom where clues to get to the next scene are embedded in the jokes."-Jordan (9)	Design der Dialoge orientiert sich an TV-Serien	Produktstrategie
29	2008/01	"And above everything else, we're trying to get the episodes to have the same feel of the comics"-Jordan (9)	Spiele sollen das gleiche Gefühl des Originalmaterials wiedergeben	Produktstrategie
30	2008/01	"Telltale's core focus is on story-telling games, so we always start with the story and let the gameplay fall from that."-Jordan (9)	Fokus auf Storytelling. Gameplay leitet sich daraus ab	Produktstrategie
31	2008/02	"The Sam and Max episodes have been consistently released on time, they've been hilarious and fun, and they've served as a great success for both Telltale and the distribution format they essentially created."-Destructoid (10)	Telltale's episodische Struktur und digitale Distribution ist erfolgreich	Produktstrategie
32	2008/02	"Telltale was created 4 years ago with the express intent of solely creating episodic games, they had a very strong, definite goal. The episodic model is a very deliberate, very difficult one to do, but they learn more with each new episode."-Bruner (10)	Telltale will ausschließlich episodische Spiele entwickeln und sind sich der Schwierigkeiten bewusst	Produktstrategie

33	2008/08	"With Sam & Max we launched it online as an episodic game... to build up the franchise. [...] So that when you go to retail there's already an audience...it allows us to develop the game, stay profitable...and then go into the market place with a strong project."-Connors (11)	Die digitale Distribution zu Beginn des episodischen Veröffentlichungsmodells etabliert das Franchise, sichert die Profitabilität während der Entwicklung und stärkt den späteren Erfolg im Einzelhandel	Produktstrategie
34	2008/08	"Certainly retail is still major player and a really important part of the business"-Connors (11)	Es wird nicht komplett auf digitale Distribution gesetzt. Der traditionelle Verkauf über den Einzelhandel ist weiterhin wichtig	Produktstrategie
35	2009/03	/	Veröffentlichung der ersten Episode von <i>Wallace & Gromit's Grand Adventures</i>	
36	2009/03	"Telltale was formed in 2004 with an eye towards building a business model for the emerging digital distribution market that we saw on the horizon. We believed that the episodic model could succeed with the assistance of digital distribution, which was a catalyst to make it happen."-Connors (12)	Von Beginn an wurde auf das Potential digitaler Distribution gesetzt, die das episodische Veröffentlichungsmodell begünstigte	Produktstrategie
37	2009/03	"We licensed in progressively bigger titles, and we've opened up our distribution channel."-Connors (12)	Lizensierung von zunehmend größeren Titeln	Produktstrategie
38	2009/03	"We've gone from 10 people to 65 in that time, and now we're going after another tier of licenses."-Connors (12)	Wachstum von 10 auf 65 Mitarbeiter und Ziel größere Lizenzen zu erwerben	Wachstumsstrategie
39	2009/03	"We're going to continue distributing into the channel we've established, and we're also focusing on working on mechanics, and starting to evolve the Telltale gameplay in interactive storytelling, and better executing the episodic model."-Connors (12)	Das bisher erfolgreiche Modell wird fortgeführt, wobei nun die Qualität der Spiele weiter erhöht werden soll	Produktstrategie
40	2009/03	"we'll continue to evolve the product out holistically so that it takes advantage of everything that digital distribution and being online allows you."-Connors (12)	Spiele sollen ganzheitlich weiterentwickelt werden, sodass stets die aktuellen Vorteile der digitalen Distribution voll genutzt werden können	Produktstrategie
41	2009/03	"We had an original philosophy that everything needed to be standalone, and now we're moving to thinking that the season is the season, and most people that will enjoy it will purchase the whole season. We need to deliver a whole season-long experience that keeps them engaged for the whole six months and doesn't lose them at any point, and doesn't tire them out."-Connors (12)	Anpassung der Umsetzung des episodischen Modells. Von eigenständigen Episoden hin zu einer zusammenhängenden Season, um langfristige Spielerbindung zu gewährleisten	Produktstrategie

42	2009/03	"what's good about enjoying a season is that everything month you get something new, and in-between episodes I can talk about it to my friends and anticipate it. [...] the people that bought in at any point generally played the whole season, and had this day they looked forward to and expected the next part of the game."-Connors (12)	Monatliche Veröffentlichung fördert Vorfreude, Diskussionen und langfristige Spielerbindung	Produktstrategie
43	2009/03	"I would say that at this point about 65-70 per cent of our business is from the full season subscribers, so they're really buying an experience over six months."-Connors (12)	65-70% aller Verkäufe erfolgt durch Season-Abonnenten	Finanzmanagement
44	2009/03	"we go after license-holders that are interested and believe the stories and the characters are the core of their license - and we have to believe in those characters. We'll go in passionate, loving Wallace & Gromit, or Sam & Max, knowing how we're going to do it, and provide an avenue that doesn't exist for them"-Connors (12)	Telltale erwirbt Lizenzen mit einem Fokus auf Story und Charakteren, die sie mit Leidenschaft in ihren Spielen umsetzen	Produktstrategie
45	2009/03	" I think in building an episodic television model for games, yes - storytelling becomes an important focus for us, and therefore our investments go into better storytelling"-Connors (12)	Storytelling ist der wichtigste Faktor, um das episodische TV-Modell für Videospiele umzusetzen	Produktstrategie
46	2009/03	"every piece of our investment has been in production efficiency and cinematic and storytelling technologies. We're going to continue to evolve that way, because that's what's important to us."-Connors (12)	Investitionen und Innovationen konzentrieren sich auf Produktionseffizienz und dem Ausbau von Film- und Storytellingtechnologien	Wachstumsstrategie
47	2009/03	"For us it is about getting to this point where we're doing an episode every month, or two episodes every month, and they're generating that kind of launch cash flow for us, and that would be a very safe business model. You monetise before you're finished with your investment, and you just continue."-Connors (12)	Ziel ist es einen monatlichen Cashflow zu generieren, wodurch das Geschäftsmodell einem geringeren Erfolgsrisiko ausgesetzt ist als traditionelle Spieleentwicklung	Finanzmanagement
48	2009/03	"When we talked about our vision statement early as a company that, whenever people sit down and play a game of ours, they know it's a Telltale game. It has some set of qualities that is Telltale."-Connors (12)	Es wird die Vision verfolgt, eine klare Markenidentität für die Spiele zu entwickeln	Produktstrategie

49	2009/03	"But in order to be a successful digital publisher, we need to be on every platform. It's part of the company's charter to keep adding new platforms to our repertoire."-Connors (13)	Kontinuierliche Erweiterung der digitalen Distributionskanäle, um weiterhin erfolgreich zu bleiben	Wachstumsstrategie
50	2009/03	"It wasn't until Sam & Max that we instituted the elaborate, overlapping production approach that allows us to release episodes as often as we do. The basic philosophy has not changed since then, but we have been tweaking the specifics with every series."-Grossman (13)	Seit Sam & Max überlappt die Produktion der Episoden, um den Veröffentlichungszeitplan einzuhalten, wobei der Entwicklungsprozess kontinuierlich optimiert wird	Projektmanagement
51	2009/05	"Sam & Max publisher Telltale Games has sold over one million episodes of gaming content, as the company turns five years old."-Games Industry (14)	Telltale hat in den ersten fünf Jahren über eine Million Episoden verkauft	Finanzmanagement
52	2009/05	"The episodic model has been incredibly rewarding from a development standpoint [...] It used to be we only made two or three games a decade. At Telltale, we release a new game every month, which fosters greater creativity with the teams"-Bruner (14)	Das episodische Modell ist für die Entwicklerteams sehr befriedigend, weil die häufigen Veröffentlichungen ihre Kreativität fördern	Personalmanagement
53	2009/05	"We tend to innovate in small ways each time."-Connors (15)	Innovation erfolgt in kleinen Schritten mit jeder neuen Episode	Produktstrategie
54	2009/05	"it was a good time for the company to make that leap forward. And now, obviously going forward, you'll see it in all of our games. There will be this new rendering technology that gives us a bunch of new opportunities."-Connors (15)	Telltale Engine stößt erstmals an ihre Grenzen und erfordert den ersten technologischer Ausbau	Technologie
55	2009/05	"Telltale has never stretched itself too far. We don't hope in the dark for something to succeed. We take very measured steps and measure progress and navigate our way through the emerging marketplace."-Connors (15)	Produktion und Innovation erfolgt stets vorsichtig und bedacht basierend auf messbarem Fortschritt	Produktstrategie
56	2009/05	"it's all been just small steps, as we were kind of talking about earlier. Had we spent all our money trying to just get one thing out like Bone, we wouldn't be talking here today. We would be all over."-Connors (15)	Wachstum und Innovation in kleinen Schritten, statt das gesamte Budget in ein einzelnes Projekt zu investieren	Wachstumsstrategie
57	2009/05	"we have great investors with Granite [Ventures] and IDG [Ventures]. They're very engaged with the company. They're there for us to help support us and get things done."-Connors (15)	Granite und IDG unterstützen Telltale weiterhin aktiv durch finanzielle Investitionen	Finanzmanagement

58	2009/07	/	Veröffentlichung der ersten Episode von <i>Tales of Monkey Island</i>	
59	2009/08	"As time moves on and the company gets bigger we will be able to have a group focused on building something, filling out some original ideas and following through and then putting them out as part of the Telltale brand."-Connors 1:45min (16)	Ein eigenes Lizenz unabhängiges Spiel soll entwickelt werden, sobald genügend Ressourcen im Unternehmen dafür aufgebaut wurden	Produktstrategie
60	2009/08	"We want to be an entertainment company that can use and push licenses across different channels, all the way into film or whatever"-Connors 2:57min (16)	Sehen Potential nicht nur Spiele zu entwickeln, sondern auch andere narrative Produkte wie Filme zu produzieren	Produktstrategie
61	2009/09	"Wir haben 72 Mitarbeiter, davon rund 50 in der Entwicklung. Wir können die einzelnen Teams also schon entsprechend zusammenstellen."-Connors (17)	Wachstum von 65 auf 72 Mitarbeiter	Wachstumsstrategie
62	2009/09	"Nach jedem Projekt schauen wir, wo wir uns noch verbessern können, überprüfen und verbessern die Abläufe, dadurch werden wir besser und effektiver. Die Arbeit soll leichter und schneller werden, wir achten aber gleichzeitig sehr darauf, dass die Kreativität nicht darunter leidet. Wenn es dann darum geht, ein Spiel fertig zu stellen, können wir sehr schnell und trotzdem kreativ sein."-Connors (17)	Bei der Verbesserung der Projektabläufe wird stets darauf geachtet den kreativen Prozess nicht einzuschränken.	Projektmanagement
63	2009/09	"the thing that's really critical to bringing adventure games to the mainstream is designing them for the mainstream. Avoiding player frustration while continuing to provide an experience that lets you be and feel clever has been a particular cornerstone for me."-Grossman (18)	Spiele werden für den Mainstream entwickelt und nicht mehr nur für eine Nischenzielgruppe	Produktstrategie
64	2009/09	"Without getting into specifics, I'll say that original IP has been part of the plan, pretty much always. It's just that we've been having all these really positive experiences working with various genius creators and awesome licenses as we've been building our studio."-Grossman (18)	Ziel eine eigene IP zu entwickeln	Produktstrategie

65	2009/10	"we set out to build a company that was about taking advantage of digital distribution which we felt was going to be the next big paradigm shift in the business. [...] We really felt like episodic would create a real opportunity for our games and our storytelling games, create an opportunity for us to have an ongoing relationship with people who play our games and to keep them engaged in our stories over time."-Connors (19)	Der Fokus auf digitale Distribution und die episodische Struktur war von Grund auf geplant, um langfristige Spielerbindung zu fördern	Produktstrategie
66	2009/10	"It's not like they need to be sold again, it's like they're getting an exciting thing in the mail, or an exciting email or something. We've found that people that want to pick up all five and sign up for subscription look forward to that monthly subscription"-Connors (19)	Großteil der Verkäufe erfolgt über Abonnements für alle Episoden, statt dem Verkauf einzelner Episoden	Produktstrategie
67	2009/10	"We knew we wanted to build a website. We knew we had a lot of good voices to talk to fans with what we were doing. And we just let the team treat the community like they were all friends. Our corporate voice was a friendly one. We heard what they said and sometimes we pushed back, sometimes we engaged the conversation, sometimes they'd say stupid things, sometimes they'd flame. But I think people feel very much like they know Telltale, and that certainly has created a really strong core for us to work with.[...] We're building something that people are telling us how they feel about and we're engaged with them"-Connors (19)	Proaktive dialogorientierte Kommunikation mit der Community	Unternehmenskultur
68	2009/10	"there's huge potential there and right now we're working on getting our content over to some more channels, over to new consoles and the Mac. And after that's done, we're going to be looking at handhelds. I think we have to consider the PSPgo for sure."-Connors (19)	Erweiterung der Produkte auf möglichst viele unterschiedliche Plattformen	Wachstumsstrategie
69	2009/11	"We are trying to look for some franchises that are a little more dramatic, maybe a little darker, trying to diversify a little bit.[...] We want to jump into some new style of franchise to really ramp up the drama and the emotion."-Connors 7:49min (20)	Diversifizierung der Lizenzen um dramatischere und düstere Franchises	Produktstrategie
70	2009/11	"We've just finished another rev that's gonna allow us doing a lot of different	Technologische Weiterentwicklung	Technologie

		things from a gameplay standpoint"- Connors 8:04min (20)		
71	2010/04	"Monkey Island was released, and that was a great success for us - a really good team-up with LucasArts to market it together. We thought it was going to go great anyway, but the amount of love for the franchise and the size of the launch really shocked us."-Connors (21)	Überraschend großer Erfolg mit <i>Tales of Monkey Island</i>	Finanzmanagement
72	2010/06	/	Veröffentlichung von <i>Puzzle Agent</i> , das einzige eigenständige, nicht-lizenzierte Spiel nach <i>Texas Hold'em</i>	
73	2010//06	"Our partnership with Universal is an exciting next step in our continued growth as a mass-market games publisher and developer"-Connors (22)	Lizenzpartnerschaft mit Universal	Wachstumsstrategie
74	2010/12	/	Veröffentlichung der ersten Episode von <i>Back to the Future: The Game</i>	
75	2011/02	"Today, Telltale Games is announcing an exclusive worldwide publishing agreement with Warner Bros. Interactive Entertainment to develop videogames for the comic-book series <i>Fables</i> , and an exclusive worldwide agreement to develop and publish a series of videogames based on the AMC cable network's zombie hit "The Walking Dead.""-AllThingsD (23)	Lizenzpartnerschaft mit Warner Bros. Interactive Entertainment	Wachstumsstrategie
76	2011/02	"In 2010, the company's revenues totaled \$10 million, increasing nearly 90 percent over the previous year."-AllThingsD (23)	Umsatz von \$10 Millionen in 2010. Ein Anstieg um 90% im Vergleich zum Vorjahr	Finanzmanagement
77	2011/02	"This year, revenues are expected to grow at the same pace"-AllThingsS (23)	Finanzielles Wachstum soll weiter stark steigen	Finanzmanagement
78	2011/02	"Allison said they can hit profitability on games like these after 100,000 units are sold. Today, the company averages 200,000 units sold across all its titles."-Allison (23)	Break Even Point ab 100.000 verkaufte Einheiten für Projekte mit ähnlicher Produkt- und Teamgröße (90 aktuell). Aktueller Durchschnitt der Verkaufszahlen bei 200.000	Finanzmanagement
79	2011/02	"Allison said the goal is to produce a title that hits one million digital downloads, and thinks "The Walking Dead" could become a \$20 million to 30 million franchise if all goes well."-Allison (23)	Hohe Erwartungen für den Erfolg von <i>The Walking Dead</i>	Finanzmanagement
80	2011/02	"Back to the Future was "certainly our most successful franchise to date.""-Allison (24)	<i>Back to the Future: The Game</i> war bis zu diesem Zeitpunkt Telltales erfolgreichstes Franchise	Finanzmanagement

81	2011/04	"Our technologies, tools, and processes are focused upon executing revered franchises, so with each new franchise we bring more expertise to the table. At the same time the bar continues to rise from both a size of licence and audience expectation standpoint with each new project, so it's always a challenge."-Connors (25)	Entwicklungsprozesse werden konstant optimiert. Aufwand und Erwartungen steigen ebenfalls mit jedem neuen Projekt	Projektmanagement
82	2011/04	"The two most difficult times are getting the first episode of a new franchise out. One, because there is more to build, and two, because we are working with a new partner that is usually shocked by our process."-Connors (25)	Die Entwicklung der ersten Episode eines neuen Franchises ist die größte Herausforderung, weil der Entwicklungsaufwand an dem Punkt am höchsten ist	Projektmanagement
83	2011/04	"The second is when the dates have been set and episodes two, three and four, are all in some level of production at once. Any extra time spent on one episode comes out of another, because once the schedule is set we are committed to releasing monthly."-Connors (25)	Der Veröffentlichungszeitplan ist sehr strikt. Erfordert eine Episode zusätzlichen Aufwand, dann wird das die Entwicklung und möglicherweise die Qualität anderer Episoden beeinträchtigen	Projektmanagement
84	2011/04	"Everything about our development practices allow us to the rigors of episodic content."-Connors (25)	Der gesamte Entwicklungsprozess ist für die episodische Struktur ausgelegt	Projektmanagement
85	2011/04	"In the digital economy everyone is looking at building ongoing experiences. [...] they are all about keeping a player engaged with your product. To release a single product that gets half a million paying customers engaged takes either a large investment or a lot of luck. Once you have that many players engaged it's more effective to provide the next episode than to try to build that audience again with a new product."-Connors (25)	Langfristige Spielerbindung ist mit fortlaufenden Inhalten, wie mehreren Episoden, effektiver aufzubauen als mit einem einzelnen Produkt	Produktstrategie
86	2011/06	"Telltale Games [...] has announced \$7 million in series C funding. [...] The new funding is lead by IDG Ventures and Granite Ventures."-Games Industry (26)	Telltale erhält eine \$7 Millionen Serie C-Finanzierungsrunde von Granite und IDG zur Expansion des Unternehmens	Finanzmanagement
87	2011/06	"In the last 12 months, Telltale Games has successfully expanded its product line with the inclusion of several high-profile licensed IPs and we have achieved the company goal of supporting every viable digital gaming platform by incorporating iOS devices and social games."-Connors (26)	Das Produktportfolio wurde erfolgreich um bekannte Lizenzen erweitert und auf allen für das Unternehmen relevanten digitalen Plattformen veröffentlicht	Produktstrategie
88	2011/08	"Telltale Games [...] has signed a publishing licensor agreement with Nintendo."-Games Industry (27)	Publishing- und Lizenzvereinbarung mit Nintendo	Wachstumsstrategie

89	2011/08	"Securing a publishing agreement with Nintendo of America ensures that we can make our popular content available on every major console platform."-Connors (27)	Partnerschaft mit Nintendo ermöglicht die Veröffentlichung auf allen großen Konsolen	Produktstrategie
90	2011/08	"This signing is a significant milestone in our long-term growth strategy."-Connors (27)	Partnerschaft mit Nintendo ist ein großer Erfolg für das langfristige Wachstum des Unternehmens	Wachstumsstrategie
91	2011/11	"There are gamers who prefer a certain game on iPad and another one on the Xbox - for them, they just have a choice. Do they want to sit on the couch, do they need to be more mobile, do they need to get on a plane?"-Connors (28)	Spieler können die für sie beste Plattform frei wählen	Produktstrategie
92	2011/11	/	Veröffentlichung der ersten Episode von <i>Jurassic Park: The Game</i>	
93	2012/01	"if we need to make an innovation in order to make something work then we just do it. And if we need to tweak the business model in order to make something work better, then we just do it."-Connors (29)	Es wird nicht stur an bewährten Methoden festgehalten, sondern Innovationen oder Änderungen vorgenommen, wenn nötig	Produktstrategie
94	2012/01	"We sell the subscription, a lot, and we've certainly moved to that model rather early because at least on the PC and even the console people wanted that. People wanted to buy the whole thing, and that was just the preferred way, customers would come and that would be the way they would purchase it. So we adopted it, and because of our reputation of being able to deliver we've been able to keep that going."-Connors (29)	Abonnementmodell ist am gefragtesten und erfolgreich, weil Spieler in die qualitative Zuverlässigkeit der Spiele vertrauen	Produktstrategie
95	2012/01	"When a franchise comes out and someone says "who could do a game of that?" Well, only Telltale. And that feels like a success to me. And our commitment to the franchises and telling the stories of the franchises resonates with licence holders."-Connors (29)	Telltale hat sich als verlässlicher und erfolgreicher Entwickler für Videospiele-Adaptionen etabliert	Produktstrategie
96	2012/01	"Each launch is getting bigger and bigger, when we launched Jurassic Park on five platforms on day one, [...] that was the largest launch we'd ever done[...]. So just being on that many platforms makes it that much bigger. [...] But Back To The Future and Monkey Island I think, leading up to Jurassic Park, have been the big ticket items. But the Sam And Max franchise as a whole, because we've done three of them, has also been really successful for us."-Connors (29)	Telltales Spiele erreichen zunehmend größere Reichweite und Erfolg	Finanzmanagement

97	2012/01	"We don't only look at the marketing part of the puzzle which is how much awareness is there about this franchise? How can we talk to those people? But we also look at what's the value of all the concept art that there is? What's the value of all the story? There's a real belief that original IP is the Holy Grail and I think if you can hit it out of the park and nail it that's great, but there's a tonne of work that goes into figuring out a world, and a character."-Connors (29)	Lizenzen werden einer eigenen IP gegenüber bevorzugt, da ein geringeres Risiko und weniger Aufwand damit verbunden ist	Produktstrategie
98	2012/01	"being a little more deliberate with our goals this year is going to be a big deal. Dialling the products in really well, giving them the time to get them right for each platform, and maybe separating out the launches a little bit. Just making sure that each platform launch is right."-Connors (29)	Mehr Zeit für Qualitätssicherung, damit jede einzelne Veröffentlichung für die jeweilige Plattform optimiert ist	Projektmanagement
99	2012/04	/	Veröffentlichung der ersten Episode von <i>The Walking Dead</i>	
100	2012/08	"We learned a lot from each release about the optimal way for us to build touch screen UI, the control changes necessary, optimisations for each device and how to build the mobile apps to enable a different kind of distribution model than we see on PC and consoles. The first title that really was in production along with the PC and console platforms from day one was The Walking Dead. Our goal was to keep the game experience on iOS as high quality as the PC and consoles."-Allison (30)	Spiele sind keine PC-Ports, sondern werden für jede Plattform optimiert, um plattformübergreifend eine hohe Produktqualität zu gewährleisten	Produktstrategie
101	2012/11	"Telltale Games [...] signed a five-plus-year lease for 22,000 square feet of offices [...]. That nearly doubles the size of Telltale's studio"-North Bay Business Journal (31)	Telltale verlagert den Bürositz und verdoppelt die Studiofläche	Wachstumsstrategie
102	2012/11	"Currently, the company employs 125 in its current location [...]. The Telltale workforce has doubled in size in the past two years, thanks to capital infusions and securing licenses to hot-selling game franchises."-North Bay Business Journal (31)	Anzahl der Mitarbeiter hat sich seit 2010 verdoppelt auf 125	Wachstumsstrategie
103	2012/11	"Since [...] 2004, Telltale has received \$15 million in two rounds led by IDG Ventures SF and Granite Ventures and angel investment arranged by Keiretsu Forum and San Rafael-based Avance	Telltale erhielt insgesamt \$15 Millionen aus zwei Finanzierungsrunden von IDG und Granite, aber auch von Keiretsu Forum und Avance Ventures	Finanzmanagement

		Ventures."-North Bay Business Journal (31)		
104	2013/02	"While the scope of the success is bigger than anything we expected, we've just been doing what we set out to do the entire time."-Connors (32)	Der Erfolg von <i>The Walking Dead</i> hat Erwartung übertroffen	Finanzmanagement
105	2013/02	"Now it's a really good template. All that work paid off. When executed well, with the right franchise, with the right gameplay mechanics, with a great story, with great writing, this is what it can be. It's really powerful and really compelling."-Connors (32)	<i>The Walking Dead</i> ist eine gute Vorlage, die aufzeigt, wie erfolgreich zukünftige Projekte mit starker Umsetzung sein können	Produktstrategie
106	2013/02	"Walking Dead has had a huge impact on the company as far as how we look at things and how we do what we do."-Connors (32)	Der Erfolg von <i>The Walking Dead</i> hat Telltales Sichtweise für Erfolg stark verändert	Produktstrategie
107	2013/02	"We're always interested in evolving content, evolving a way for people to get stories, evolving the way stories are told."-Connors (32)	Weiterhin offen für Innovation	Produktstrategie
108	2013/02	"People are looking at The Walking Dead and saying 'wow. That's a new way to tell stories. I'd like to be involved in that.' We have an opportunity to add a lot of talent, and we will. We'll grow and try to get more products out."-Connors (32)	Telltale will stärker wachsen als bisher, mehr Produkte entwickeln und Storytelling weiter vorantreiben	Wachstumsstrategie
109	2013/02	"it's very holistic, and it's about management working together with development, keeping the best people on the job who know these problems and have solved throughout their careers"-Connors 2:23min (33)	Enge Zusammenarbeit zwischen Management und Entwicklerteams ist für das Geschäftsmodell essenziell, wobei die Erhaltung interner Kompetenzen besonders wichtig ist	Personalmanagement
110	2013/02	"We're serving everybody"-Connors 7:02min (33)	Produkte sollen möglichst viele Konsumenten ansprechen	Produktstrategie
111	2013/03	"At Telltale, we intentionally evolve our processes and technology without resetting them. We carefully take what has worked in the past and add layers to it instead of reinventing it. The same tools used to create THE WALKING DEAD can still load and play the entire Telltale catalog."-Bruner (34)	Iterativer Verbesserungsprozess der Produktion	Projektmanagement

112	2013/03	"Beginning with JURASSIC PARK we introduced the idea of individual episode directors. [...] The director chooses the combination of narrative tools that are used to create each moment in the finished game. Their job is to leverage lighting, color, music, sound effects, composition, pacing, and contrast to make the best interactive experience they can, and then they have to communicate and drive that vision through to the completion of the episode."-Bruner (34)	Mit Jurassic Park wurde die Position des Episode Directors eingeführt, der die Entwicklung der entsprechenden Episode zielführend leitet	Projektmanagement
113	2013/03	"To make matters worse, we had a huge rewrite of episode two to complete before we could restart production on it. While the new episode two script was completed at breakneck speed and recorded as quickly as possible, we considered what could be done to get back on track. We ended up basically putting nearly everyone in the studio onto the project."-Bruner (34)	Projektverzögerungen durch unvorhergesehene Problemen erfordern sehr hohen Aufwand, um den Zeitplan einzuhalten oder die Verzögerung der Veröffentlichung möglichst gering zu halten	Projektmanagement
114	2013/03	"On Xbox and PlayStation, the system handled the download of new episodes for us, but on iOS, the application also had to download the content for the user. This required a download manager, which turned out to have many more problems in the real world than we anticipated. Mobile devices tend to have significantly more network connection problems than PCs or consoles, and we just weren't able to simulate the wide array of real-world circumstances we would encounter."-Bruner (34)	Hoher Aufwand und Komplexität alle technischen Anforderungen für alle Plattformen einzuhalten	Technologie
115	2013/03	"In addition, each platform had its individual list of bugs, as well as the usual permutations of hardware-specific PC bugs, which made it very difficult for us to communicate solutions to the player. We found that many angry customers had to navigate a complex maze of information to find their solution"-Bruner (34)	Plattformspezifische Probleme erschweren die Kommunikation mit Spielern	Projektmanagement
116	2013/05	"Over the years, with each one of our games, there's usually an act or a scene or a beat that is all about taking a little bit of a risk."-Bruner (35)	Jedes neue Spiel geht innovative Risiken im Design oder Storytelling ein	Produktstrategie
117	2013/05	"It would be a disservice to a lot of what Telltale is doing right now to not try to do the kind of innovative things that we're pushing boundaries with."-Bruner (35)	Telltale will weiterhin die Grenzen des Game Design und Storytelling erweitern	Produktstrategie

118	2013/10	/	Veröffentlichung der ersten Episode von <i>The Wolf Among Us</i>	
119	2014/03	"I think we've done a lot of really figuring out what the template should be and how to replicate what we did on The Walking Dead. What it is that resonated with people and what they liked. Now, taking other franchises and being able to interpret those franchises in that way allows us to keep it alive and fresh and new. It really gives us a place where we can tell a great story in a different way, but it still feels like a Telltale game."-Connors (36)	<i>The Walking Dead</i> wird als Vorlage für andere Spiele genutzt, um diese erkenntlich als Telltale Produkte zu kennzeichnen. Durch die Nutzung anderer Franchises soll die Erfahrung frisch und neu bleiben	Produktstrategie
120	2014/03	"Diluting is an interesting word; enriching is another word. More talent is more talent. The important thing is, what are you talking about when you're working on the problems? [...] At Telltale, we're talking about beats, we're talking about consequence, we're talking about player agency, and we're just spending hours and hours and hours on it. And we get there, and it comes out. If we mailed it in and we didn't get there, you would know. But because we're passionate about that part of it, that's where our energy goes, [regardless of] whoever comes in the room."-Connors (36)	Neue Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen der Unterhaltungsbranche bereichern die Entwicklung mit neuen Ideen, während der Vision eines Telltale-Spiels stets gefolgt wird	Produktstrategie
121	2014/03	"when people offer up [criticism] like, 'Hey, you haven't thought about this,' that's a good thing. We're in episodic development, fans tell us "You didn't think about these 10 things," and that goes on a list on Telltale's board. It's about [figuring out] how to make yourself better based on the feedback. When you close down and don't accept feedback ... then you lose something."-Connors (36)	Spielerfeedback weiterhin wichtig im Entwicklungsprozess	Projektmanagement
122	2014/06	"we didn't realize that it would take so long, but it's finally here. Now we have digital distribution on all the major platforms."-Connors (37)	Markt hat zu den Zielen der digitalen Distribution des Geschäftsmodells aufgeholt	Produktstrategie
123	2014/06	"We had a healthy business. It wasn't like we were going to take a bunch of investment money, drop it all in a product, and hope that product hit. We had the GameTap relationship. We had the Ubisoft relationship. We had Telltalegames.com, which was a fairly good channel at that time, generating revenue for us. We had multiple revenue	Es wurden gute Umsätze generiert, sodass die Finanzierungsrunden für die Skalierung des Unternehmens genutzt werden konnte	Finanzmanagement

		streams. The investment was truly about scaling the business up."-Connors (37)		
124	2014/06	"A super interesting exchange between characters, something that's well-written and has a lot of context and consequence associated with it, is the most valuable part of the performance. Walking from point A to point B is kind of secondary to that."-Connors (37)	Technologische Modernität ist zweitrangig	Technologie
125	2014/06	"We're 190 at this point."-Connors (37)	Anzahl der Mitarbeiter hat sich auf 190 erhöht	Wachstumsstrategie
126	2014/06	"We like the fact that people have multiple options as far as how to buy our product. If they want to play our story, they pay for it. It's reasonable. But the idea that they can start changing storytelling at its root, so that there are offerings on different platforms that are interactive series, I think that's where we see it going. [...] More content that's interactive makes perfect sense. Eventually we'll cross-pollinate the two, so I'm doing my linear series and then doing my interactive series and they bleed into each other."-Connors (37)	Zunehmende Bedeutung der Interaktivität	Produktstrategie
127	2014/06	"when people play a Telltale game, they'll know that it's a Telltale game. [...] But I feel like we're in a place in the industry now where we have a recognizable brand that means something when people hear it. That gives us the freedom to take chances on that and push that around and try to do something new, but within a structure that people still recognize, that could make it even better."-Connors (37)	Inhaltliche Innovation erfolgt innerhalb der klar definierten Rahmenbedingungen eines Telltale Spiels	Produktstrategie
128	2014/10	"When you have something like Game of Thrones, it has an audience that's so large to tap into that it allows you to keep scaling up the business just by taking on those large and larger franchises"-Connors (38)	Unternehmen skaliert mit der weiter wachsenden Größe neu angenommener Franchises und der daraus größeren Spielerschaft	Wachstumsstrategie

129	2014/10	"We've provided a template for it but it's so subtle how we do what we do that you really need to understand how easily it can break and how easily it can fall apart."-Connors (38)	Verständnis davon, was gut funktioniert und was nicht, ist sehr wichtig für den Erfolg des Produkts und schwer zu reproduzieren	Produktstrategie
130	2014/11	/	Veröffentlichung der ersten Episode von <i>Tales from the Borderlands</i>	
131	2014/12	/	Veröffentlichung der ersten Episode von <i>Game of Thrones</i>	
132	2015/01	"Telltale [...] has announced that its president and co-founder Kevin Bruner is changing roles and becoming CEO of the company."- Games Industry (39)	Kevin Bruner übernimmt die CEO-Position	Personalmanagement
133	2015/01	"We're thrilled to continue our growth and bring our unique style of scripted entertainment to the next generation of digital media, and do that across thousands of different devices."-Bruner (39)	Unternehmen soll weiterhin stark wachsen	Wachstumsstrategie
134	2015/01	"Our top priority is to continue fostering an environment where the most talented and creative storytellers in the industry are working side by side with the world's biggest creative partners."-Bruner (39)	Ein kreatives und kollaboratives Arbeitsumfeld hat höchste Priorität	Unternehmenskultur
135	2015/01	"We're already working on some of the biggest franchises in entertainment, and when you add our unannounced partnerships and upcoming original IP, it's clear the most exciting time to be at Telltale is now, and there will continue to be more and more opportunity to innovate ahead of us."-Bruner (39)	Größere Lizenzen sollen angenommen werden und eine eigene IP ist geplant	Produktstrategie
136	2015/02	"Behind the scenes most people know that Dan [Connors] and I have run the company together for a long time. So it's not that dramatic, it's not like there's a big shift at the company internally."-Bruner (40)	Keine große interne Veränderung nach CEO-Wechsel geplant	Personalmanagement
137	2015/02	"It kind of rose organically and doing your first original IP is a pretty big deal for any company so it's something we're pouring a lot of love into."-Bruner (40)	Aufwand der geplanten eigenen IP ist sehr hoch und geht über experimentelle Ansätze von <i>Texas Hold'em</i> oder <i>Puzzle Agent</i> hinaus	Produktstrategie
138	2015/02	"We used to spend a lot of time knocking on people's doors, trying to explain to them what we meant by playable story and seeing if we could be able to apply our trade in their world. Now we've got things that I just can't believe that people are coming to us either with properties they want us to work on or creatives who	Lizenzsuche nun einfacher, da Telltale vermehrt Anfragen erhält, anstatt selbst aktiv nach Lizenzen suchen zu müssen	Produktstrategie

		come and want to work with us."-Bruner (40)		
139	2015/02	"it's not like there was an event that drove anything. It's been pretty organic. It's not that different."-Bruner (42)	Kein ausschlaggebender Grund für den CEO-Wechsel	Personalmanagement
140	2015/02	"The palette of opportunities is just amazing. That's why we're expanding again. There's so much to do. We want to capture as much of it as we can."-Bruner (42)	Viele kreative Möglichkeiten für Telltale, weswegen das Unternehmen erneut weiter wachsen will	Wachstumsstrategie
141	2015/02	"Over the past couple of years we've been focused on getting the games running everywhere. We run on Android, Fire TV, Kindle, Xbox One, PlayStation 4. I think last year we turned on five or six new platforms. We can service more than 6,000 different devices. That's been an important initiative. At the same time we've been making performance improvements. People have noticed that the games run smoother."-Bruner (42)	Technologische Optimierungen	Technologie
142	2015/02	"We have 220, and we're looking to grow more."-Bruner (42)	Anzahl der Mitarbeiter hat sich auf 220 erhöht und soll noch weiter steigen	Wachstumsstrategie
143	2015/02	"We're not too worried about burnout right now."-Bruner (42)	Überarbeitung ist keine aktuelle Sorge des Managements	Personalmanagement
144	2015/02	"We're just trying to grow the studio while we keep quality up."-Bruner (42)	Telltale will weiterwachsen und die Qualität der Produkte beibehalten	Wachstumsstrategie
145	2015/02	"Lionsgate has invested in Telltale Games[...]. Lionsgate declined to disclose the size of the investment other than to say it was "significant." The figure is said to be around \$40 million, according to sources familiar with the deal, Variety has learned."-Variety (43)	Telltale erhält eine Investition von geschätzten \$40 Millionen von Lionsgate	Finanzmanagement
146	2015/02	"Lionsgate [...] announced today that it will be investing in Telltale, in an effort to produce original franchises, which will include properties made in Telltale's new Super Show model. Telltale will be developing its first original IP as a Super Show"-Entertainment Weekly (41)	Die neue eigene IP soll als sogenannte Super Show entwickelt werden	Produktstrategie

147	2015/02	"A "Super Show" episode combines one part of interactive playable content with one part of scripted television style content. Both pieces, when combined together, are what make an actual Super Show "episode."-Bruner (41)	Eine Super Show ist ein neues Format, welches eine episodische, narrative Erfahrung aus Game- und TV-Elementen bieten soll	Produktstrategie
148	2015/02	"Each Super Show episode [the interactive game and the scripted episode] will be released as a package designed so that you can consume the interactive portion or watch the scripted show portion in any order you'd like. For instance, if you play the interactive episode first, certain elements of the scripted episode portion will be tailored to reflect some choices made in your interactive play through. If you watch the show before playing, some elements in the interactive portions may be presented differently than if you played first. The interactive episodes will never release without a scripted episode, they will always come out together."-Bruner (41)	Die Game und TV Segmente einer Episode der Super Show können in beliebiger Reihenfolge konsumiert werden und beeinflussen sich gegenseitig ja nach Reihenfolge	Produktstrategie
149	2015/02	"Successfully bringing a Super Show to market requires more than just game development and television acumen. It needs an entire integrated development, production and publishing strategy."-Bruner (41)	Gesamter Entwicklungsprozess muss an das neue Format der Super Show angepasst werden	Projektmanagement
150	2015/02	"We plan to develop both formats going forward. Each one offers us a rich palette of storytelling tools and is engaging in different ways. We expect to have a healthy mix of both in our plans in the years ahead. You might even see us introduce other interesting ways to use modern technology to make stories more personal and enriching."-Bruner (41)	Super Shows sollen das Produktportfolio diversifizieren und parallel zum bestehenden Modell der episodischen Spiele produziert werden	Produktstrategie
151	2015/03	"Over the years, we've been getting to this critical mass of knowing what would be the perfect fuel to really check every box that we wanted to check. It just felt like the time is right to green light it and move forward."-Bruner (44)	Telltale hat genug Erfahrungen im Storytelling gesammelt und ist bereit eine eigene IP zu entwickeln	Produktstrategie
152	2015/04	"Marvel [...] announced a partnership with Telltale Games to develop games based on Marvel's properties."-Polygon (45)	Lizenzpartnerschaft mit Marvel	Wachstumsstrategie
153	2015/10	/	Veröffentlichung der ersten Episode von <i>Minecraft: Story Mode</i>	

154	2016/03	"We've basically built the studio to handle up to four Telltale series at the same time, with a little extra for special projects. The productions are staggered so each project is in a different stage at any time. Pretty much everyone here ends up working on every project at some point, so our biggest challenge is coordinating how the projects are flowing through the studio. Last year we really put so much work into that aspect of the studio, and I think you'll see that pay off with this year's line up."-Bruner (63)	Es werden bis zu vier Spiele gleichzeitig produziert, wobei Projekte in unterschiedlichen Entwicklungsphasen gestaffelt sind und Mitarbeiter parallel an mehreren Titeln arbeiten.	Projektmanagement
155	2016/07	"Everything is a process. Telltale's greatest strength is that we built the organization to support the process that got us to solving the problem of interactive narrative in games."-Connors (46)	Die Erfolgsformel konnte nur durch den iterativen Entwicklungsprozess, der von Beginn an Teil des Unternehmens war, erreicht und optimiert werden	Projektmanagement
156	2016/07	"taking serial content right now, some of the most popular content in the world, and making it interactive. I don't know that it needs to be non-linear anymore. At some point it'll seem quaint that it's not interactive. We're just going to continue to push entertainment in that direction. Everything's interactive. You get at your game on your interactive device. The menus that you use are interactive. Things on the side, the second-screen experiences are interactive. You're always pressing and clicking and pointing around your experience."-Connors (46)	Ziel für weitere Innovation ist die Weiterentwicklung der Interaktivitätsmöglichkeiten	Produktstrategie
157	2016/08	/	Veröffentlichung der ersten Episode von <i>Batman: The Telltale Series</i>	
158	2016/09	"looking for something that's entirely original from Telltale – we're not far off. We are working on something, we can't talk about it yet, but we see a world where we have our original projects running at the same time as our collaborations"-Stauffer (47)	Eigene IP weiterhin in Entwicklung parallel zu Spielen unter Lizenzen	Produktstrategie

159	2016/09	"it's come up at Gamescom that our games follow a familiar format mechanically, but all of our games are different stories, and our stories are the gameplay, and stories define genres in films and television, but in the games industry it has always defined games by their mechanics.[...] And when story defines the genre, the possibilities are limitless. Having that familiar unique, mechanical format is a very low barrier to entry and it's key to what we do[...]. And the difficulty [...] is in the decision making. That's where our games are difficult, and living and breathing. That's where the story comes alive, and the story really is our gameplay."-Stauffer (47)	Telltale Spiele folgen bewusst einem ähnlichen mechanischen Gameplayformat, unterscheiden sich aber grundlegend im Storytelling, das als zentrales Element jedes Spiels einzigartig sein soll	Produktstrategie
160	2016/09	"we're always iterating and improving on our tool sets and our engine, but specifically for 2016 with Batman and the third season of The Walking Dead we've devoted a significant amount of additional resources and new staff, and hires from all over the games industry to really give us a significant jump in fidelity."-Stauffer (47)	Großer technologischer Sprung in der Telltale Engine für <i>Batman</i>	Technologie
161	2017/03	"Today I am writing to let you know that I'll be stepping away from my position as CEO of Telltale. [...] The time has come to pass the reins to someone that can better drive Telltale to the next level and realize all the potential that is here."-Bruner (48)	Kevin Bruner resigniert und übergibt die CEO-Position zurück an Dan Connors, der die Möglichkeiten für das Unternehmen besser realisieren kann	Personalmanagement
162	2017/03	"Kevin has led Telltale over the past couple of years after he stepped into the CEO role for co-founder Dan Connors in 2015. With Kevin departing, Telltale is fortunate to have Dan here to step back seamlessly into the CEO role."-Stauffer (48)	CEO-Wechsel soll aufgrund der früheren Erfahrungen von Dan Connors als CEO nahtlos verlaufen	Personalmanagement
163	2017/04	/	Veröffentlichung der ersten Episode von <i>Guardians of the Galaxy: The Telltale Series</i>	
164	2017/06	"An original, new IP is definitely still in our future"-Stauffer (49)	Neue eigene IP ist weiterhin in Entwicklung	Produktstrategie
165	2017/06	"I think there is a lot of space for Telltale to move on to platforms that most people don't even really consider to be game systems. [...] The Telltale experience will be expanding onto services and devices that are already on millions of homes across the world"-Stauffer (49)	Produkte sollen weiterhin für so viele Plattformen wie möglich veröffentlicht werden	Produktstrategie

166	2017/06	"has as many as 400 employees these days"-Game Spot (49)	Anzahl der Mitarbeiter hat sich auf 400 erhöht	Wachstumsstrategie
167	2017/08	/	Veröffentlichung der ersten Episode von <i>Batman: The Enemy Within</i> , dem Sequel zu <i>Batman: The Telltale Series</i>	
168	2017/09	"Telltale Games [...] has named former Zynga executive Pete Hawley as its new CEO."-Venture Beat (50)	Wechsel der CEO-Position von Connors zu Pete Hawley	Personalmanagement
169	2017/09	"Telltale's board, which includes Unity CEO John Riccitiello, was looking for a permanent replacement to lead Telltale into the future. [...] it isn't unusual for a company as old as Telltale to evolve to the point where it seeks out a leader to take it to the next stage."- Riccitiello (50)	Hawley soll die CEO-Position langfristig übernehmen und das Unternehmen positiv verändern	Personalmanagement
170	2017/09	"For me, the days of pushing everything uphill as a cofounder is behind me. It's about bringing on people who carry on the vision. We want to bring interactive storytelling to a wider audience."- Connors (50)	Hawley soll die Vision des Unternehmens fortführen und weiter wachsen lassen	Personalmanagement
171	2017/09	"A big mistake would be to come in and vastly change or wreck what is going well [...] I have respect for the teams and the work that Dan and Kevin have done. It is a friendly pass of the baton."-Hawley (50)	Keine großen internen Veränderungen nach CEO-Wechsel geplant	Personalmanagement
172	2017/09	"We hear it referred to as a formula, but formula would be inaccurate. We'd call it a format. The company is 13 years old now and it took a long time to get to the format we had with <i>The Walking Dead</i> . It takes iteration to find success and it took time to get to a successful format we were comfortable with and that we can expand upon and tell different stories with."- Stauffer (51)	Art der Spiele seit <i>The Walking Dead</i> wird bei Telltale nicht als Formel angesehen, sondern als Format, welches durch langjährige Iteration konstant verbessert wurde und weiter erweitert werden kann	Produktstrategie
173	2017/09	"The innovation comes with the storytelling techniques, the writing, characterisation, and role playing, but that isn't to say the format isn't going to evolve in the next 18 months."-Stauffer (51)	Produktinnovation findet in erster Linie im Storytelling statt	Produktstrategie
174	2017/09	"Beginning with <i>Batman: The Enemy Within</i> we've pushed our engine and performance to new levels, which we are proud of. It's a bit difficult to say without showing you, but what a Telltale game looks like in the next 18 months will look different to a Telltale game from the last 5 years. [...] It's certainly been an elephant	Technologische Weiterentwicklung mit <i>Batman: The Enemy Within</i> , da veraltete Telltale Engine intern zunehmend als größeres Problem wahrgenommen und akzeptiert wurde	Technologie

		in the room, especially over the last year or so"-Stauffer (51)		
175	2017/09	"There's no better position we ask to be in than where we are now, where we can pick and choose, and be selective with what we are working on internally and who we work with externally to publish games with."-Stauffer (51)	Telltale befindet sich in einer komfortablen Marktposition mit vielen Möglichkeiten	Produktstrategie
176	2017/10	"It's on our agenda for the next year to push our format forward with bigger, bolder changes than you're used to," he tells us. "You will see that evolve over the next few projects. We're committed to that. It's exciting to really have so many passionate creatives in the studio right now, thinking about how to push Telltale forward. And we have these three incredible franchises to evolve the format with."-Stauffer (52)	Format soll in kommenden Projekten inhaltlich innovativ weiterentwickelt werden	Produktstrategie
177	2017/10	"Right now we release five episodes at a time, piece-by-piece every four or six weeks. The very nature of how we release our series could have changed by 2018. The release structure of these two projects [Wolf Among Us and Walking Dead] could be very different to what we have for Batman."-Stauffer (52)	Veröffentlichungsstruktur soll an die Änderungen der Produkte angepasst werden und könnte sehr unterschiedlich zu dem bestehenden Modell sein	Produktstrategie
178	2017/11	"Telltale Games [...] has unfortunately announced a round of layoffs today, cutting 25% of its workforce, impacting 90 individuals effective immediately."-Games Industry (53)	Entlassung von 90 Mitarbeitern (25% der Belegschaft)	Wachstumsstrategie
179	2017/11	"Our industry has shifted in tremendous ways over the past few years. The realities of the environment we face moving forward demand we evolve, as well, reorienting our organization"-Hawley (53)	Restrukturierung und -orientierung des Unternehmens	Wachstumsstrategie
180	2017/11	"focus on delivering fewer, better games with a smaller team"-Hawley (53)	Fokuswechsel auf weniger, dafür aber qualitativere Spiele	Produktstrategie
181	2017/11	"focus on delivering fewer, better games with a smaller team"-Hawley (53)	Entwicklung soll in kleineren Teams erfolgen	Projektmanagement

182	2017/11	"move internal development over to "more proven technologies that will fast-track innovation in its core products as it works with new partners to bring its games to new audiences.""-Games Industry (53)	Technologische Neuausrichtung, um mit dem technologischen Fortschritt in der Industrie mitzuhalten	Technologie
183	2017/11	"we had an internal agenda to upgrade the 'fidelity' of our projects moving forward (starting with Batman) so as our games would not be perceived as 'outdated'. On paper this sounds like a simple initiative, but it was no small feat as Telltale has very compact development schedules, which make such transitions sensitive and difficult to achieve cleanly."-Noor (54)	Technologische Neuausrichtung ist schwer umzusetzen während dem strikten Entwicklungszeitplan	Projektmanagement
184	2017/11	"Over the course of a few months the engine's renderer was overhauled with new graphical features [...] With such a rapid turnaround time and implementation, there was not much time for the art department to change their processes. This ended up in less than ideal optimization for their scenes and characters that led to performance issues on initial release."-Noor (54)	Schwierigkeiten die Prozesse der Game Art Abteilung in so kurzer Zeit den technologischen Veränderungen anzupassen, was zu Optimierungsproblemen bei <i>Batman</i> führte	Projektmanagement
185	2017/11	"artists would simply launch a python tool that utilized Substance's Batch Tools, generate physically correct specular and gloss maps, along with auto-correcting the albedo maps (especially if the material was metallic), and then auto-assign correct shaders with the maps plugged in and ready for export.[...] While the script took a weekend to write and test, it ended up creating a vertical slice so successful, it was used as the showcase trailer for Walking Dead Season 3, and the tool saw use for the rest of the project and as a way to have outsourcing generate correct gloss/specular maps with little oversight."-Noor (54)	Tools und Methoden zur Automatisierung wurden entwickelt, um den Arbeitsaufwand der Artists für die neuen Prozesse zu senken	Projektmanagement

186	2017/11	"The art department was also generally told to make things look good under a short amount of time which sometimes meant cobbling together textures from various projects and other sources - and slapping a new material onto a single mesh.[...] Some assets in older projects may have had upwards of 5 materials or more on them. [...] With the shift to a newer lighting / shading model and renderer, doing so added much more complexity to the asset, and it was simply not good practice to have multiple materials on meshes. The addition of a specular albedo / gloss and normal texture would result in triple the memory costs. Needless to say, running out of memory was often an issue with Batman and Walking Dead"-Noor (54)	Bisherige zeitsparende Prozesse sind mit den neuen Technologien nicht mehr umsetzbar, was zu größeren Optimierungsproblemen führt	Projektmanagement
187	2017/11	"Simplygon provides lincensees the ability to use a plugin built for Maya - where I ended up writing a tool that would allow artists to 'one-click' reduce assets in a pragmatic fashion - select a number of assets, choose a new name for the final reduced mesh (and material), and a final resolution. With the help of Simplygon's plugin and some Python/MEL we would be able to have a smaller asset with a single material along with a single set of normal, spec albedo/gloss and albedo textures. The result was clear: a near half reduction in total memory costs for some scenes without much loss in quality. Scenes that were crashing the Xbox One were now performant."-Noor (54)	Weitere Tools zur Automatisierung wurden entwickelt, um Projektanforderungen zu erreichen und Performanceprobleme zu lösen	Projektmanagement
188	2017/12	"One of the challenges over the last few years, as the company doubled in size and the amount of product going out increased exponentially — we just took our eye off the ball on innovation and quality. Before I took the job, the first thing I did was go on forums and app stores and try to get an idea of the voice of our players. It was clear that our games had become fairly predictable. The formula is loved, but it's getting old. It's time for us to innovate, get back to our roots, and do a much better job with fewer games."-Hawley (55)	Das explosive Wachstum führte zu Innovations- und Qualitätsverlust, wobei Fans zusätzlich die Erfolgsformel veraltet wahrnehmen und nun deswegen weniger Spiele veröffentlicht werden sollen	Produktstrategie

189	2017/12	"Give ourselves some breathing room, time, space, get back to some real innovations. [...] We'll do a better job on quality and innovation, as well as more platform-specific work on mobile, PS4, PC. More international distribution and better marketing. We just need time and space to do a great job of that."-Hawley (55)	Lockerung des Zeitplans, um qualitativ bessere und innovative Spiele zu entwickeln sowie Distributionswege und Marketing zu verbessern	Projektmanagement
190	2017/12	"We have a new IP that I can't announce yet, but we're really excited about it."-Hawley (55)	Eigene IP weiterhin in Entwicklung parallel zu Spielen unter Lizenzen	Produktstrategie
191	2017/12	"Clearly, the last two years, the idea that increasing the amount of product and the episode count doesn't work. It's never worked. The idea that you have one or two hits and then scale your business and hope that continues — in the end, if you don't innovate, it stops."-Hawley (55)	Skalierung des Unternehmens funktioniert nicht ohne Produktinnovation	Wachstumsstrategie
192	2017/12	"over the last couple of years — to some extent we've moved away from some of the magic of season one of Walking Dead. That real player agency and interactivity, that real sense of consequences has moved away. We've moved more toward pure narrative and let go of some of the — whether you call it gameplay, or just interactivity and engagement, we've actually moved away from it."-Hawley (55)	Agency und Interaktivität, die <i>The Walking Dead</i> so erfolgreich machten, wurden vernachlässigt. Es gab einen zu starken Fokus auf purer Narration	Produktstrategie
193	2017/12	"it's not about changing who we are. It's just getting back to what we did incredibly well in season one, plus more. [...] It's not about a reinvention. It's about getting back to doing our best work with our best people."-Hawley (55)	Telltale will zu ihren wahren Stärken zurückfinden	Produktstrategie
194	2017/12	"We're 250 people, but we're quite unique in that we're a small private company, and we're a developer and publisher."-Hawley (55)	Anzahl der Mitarbeiter hat sich auf 250 verringert	Wachstumsstrategie
195	2017/12	"I listen to everyone. Since I got here we've improved our player support in terms of Zendesk and the folks that run that system. We're getting closer to our players on social networks and through our ticket system."-Hawley (55)	Stärkere Kommunikation mit den Spielern	Unternehmenskultur

196	2017/12	"I get a lot of feedback from players saying, "We love the story, it's some of the best work you've done, but you just have to spend more time on quality. Less bugs. Less crashes." We'll be focusing on product quality when we release. That's been the majority of the voices."-Hawley (55)	Spieler sind frustriert mit der Produktqualität der Spiele. Feedback wird gesehen und ernst genommen	Unternehmenskultur
197	2017/12	" People may be looking at us and thinking we're in trouble, but in the end, we're looking to the future. We're super excited.[...] I've spent some time collecting some pretty negative inbound, so I wanted an opportunity to talk about the position we're in and how good we feel about the future."-Hawley (55)	Optimistischer zukunftsorientierter Blick auf den Erfolg des Unternehmens und kommende Projekte, trotz externer Zweifel	Unternehmenskultur
198	2018/03	"Internally, multiple sources pointed to a specific locus for the success of The Walking Dead: lead developers Jake Rodkin and Sean Vanaman. Vanaman wrote several of the game's episodic chapters, and Vanaman and Rodkin directed the first chapter and guided the overall first season together."-The Verge (56)	Der Erfolg von TWD wird intern maßgeblich den Lead Entwicklern Jake Rodkin und Sean Vanaman zugeschrieben	Personalmanagement
199	2018/03	"The game had to come out, which gave the Walking Dead creative team leverage to ignore or skirt around feedback from upper management that they vehemently disagreed with. Rodkin and Vanaman developed a reputation as personalities strong enough to challenge the founders on creative decisions, and pushed over and over again to create the game the way that they wanted, says a source familiar with the project."-The Verge (56)	Aufgrund des strikten Zeitplans konnte das TWD-Entwicklerteam unter Rodkin und Vanaman kreative Entscheidungen entgegen dem Management durchsetzen	Personalmanagement
200	2018/03	"By January 2013, the game had sold more than 8.5 million copies — or episodes — raking in more than \$40 million in sales."-The Verge (56)	Bis Januar 2013 konnte TWD 8,5 Millionen Episoden verkaufen und erzielte einen Umsatz von \$40 Millionen	Finanzmanagement
201	2018/03	"In October 2013, the company claimed to have sold more than 21 million different episodes individually across all of its platforms."-The Verge (56)	Bis Oktober 2013 konnte TWD 21 Millionen Episoden verkaufen	Finanzmanagement

202	2018/03	"The culture of the company changed dramatically as a result [of the expansion]. Former employees describe Telltale in its early days as a small, tight-knit group with a strong sense of camaraderie. New hires trickled in slowly. Upper management had been much less involved in the day-to-day, and developers were given more freedom to do their jobs as they saw best. But the success of The Walking Dead spurred the company to expand rapidly: in order to suit both its growing ambitions and keep investors happy, it became a company that many long-standing employees no longer recognized."-The Verge (56)	Die starke Expansion nach TWD veränderte die Unternehmenskultur drastisch von einem kreativen, familiären Umfeld hin zu einer strukturierten, investorenorientierten Firma	Unternehmenskultur
203	2018/03	"Sources say the culture of the studio never properly adapted from its indie mentality to one more appropriate for its larger size. Tribal knowledge persisted over clearly documented processes, and a lack of communication among employees bred confusion. "Very rarely people were writing things down on a wiki or a confluence page or any sort of documentation," says a former employee. "People were shifting so often that you would hear a version of a story that was actually weeks old, and the person telling you has no idea because that's the last thing they heard."-The Verge (56)	Unternehmenskultur konnte sich nicht an das schnelle Wachstum anpassen, was zu einem internen Chaos durch fehlende Dokumentation, Wissensverlust und Kommunikationsproblemen führte	Unternehmenskultur
204	2018/03	"Vanaman and Rodkin didn't stay to continue work on season 2. Their high-profile departure, particularly in the wake of their success, foreshadowed problems that would come to the fore again and again as Telltale moved forward — ones that would lead some of their best voices to leave the studio, time and time again."-The Verge (56)	Nach TWD Season 1 verließen Vanaman und Rodkin das Studio, was zu einem wiederkehrenden Talentverlusts führte	Personalmanagement
205	2018/03	"Telltale [...] took on more and more simultaneous projects.[...]As the developer's schedule grew more aggressive, management sought to remedy tighter turnarounds by adding more people to the department — a "solution" that did little to help the problem. [...]Focus on quality really started to shift to 'let's just get as many episodes out as we can,'" the source says."-The Verge (56)	Mehrere parallele Projekte führten zu kürzeren Entwicklungszeiten, die durch Personalaufstockung nicht gemindert wurden und stattdessen den Fokus der Produktion von Qualität nach Quantität verschoben hat	Projektmanagement

206	2018/03	<p>“The pace at which the studio operated was both an amazing feat and its biggest problem,” says a former employee. “Executives would often ask teams to rewrite, redesign, recast, and reanimate up until the very last minute without properly adjusting the schedule. The demands on production only became more intense with each successful release, and at some point, you just don’t have anything left to give.”-The Verge (56)</p>	<p>Iterativer Prozess unter hohem Zeitdruck führt ständig zu kurzfristigen Änderungen, ohne dass das Management den Zeitplan entsprechend anpasst, was die Belastung der Teams stetig erhöht</p>	Projektmanagement
207	2018/03	<p>“Some former employees reported working 14- to 18-hour days or coming in every day of the week for weeks on end. But where most developers go into “crunch mode” in the final months of a game leading up to its launch, they described it as constant. Because of the episodic nature of Telltale’s games, the studio’s development cycle was a constantly turning wheel. As soon as one episode wrapped, it was on to the next one, over and over with no end in sight. “Everything [was] always on fire,” one source with direct knowledge of the company says. “You never [got] a break.” This sentiment was echoed over and over to The Verge by four different people across several parts of Telltale.”-The Verge (56)</p>	<p>“Crunch Culture” ist aufgrund des episodischen Veröffentlichungsmodells ein permanentes Problem, was zu einer anhaltenden Überlastung (Burnout) vieler Mitarbeiter führt (18 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche, keine Pause für jede Episode aufs Neue)</p>	Personalmanagement
208	2018/03	<p>“More than half a dozen sources across the company also talked about a perceived culture of underpayment, citing salaries below industry standards that also required living in the notoriously expensive Bay Area.”-The Verge (56)</p>	<p>Mitarbeiter werden unter dem Industriestandard bezahlt, obwohl sie neben dem extremen Druck zudem in der teuren Bay Area in Kalifornien leben müssen</p>	Personalmanagement
209	2018/03	<p>““You’d get a lot of people coming right out of school, going, ‘Oh I really want to prove myself, and I really want to make sure that they see that I’m contributing,’” says a source familiar with the company. “The thing that broke my heart the most was seeing new team members that were just so gung-ho and optimistic and excited to be at Telltale get overused and abused because they did not feel comfortable drawing the line in the sand to say, ‘This is my limit.’ They either worked themselves out and would get sick or would become bitter.”-The Verge (56)</p>	<p>Ehrgeizige junge Talente sind besonders anfällig für Überarbeitung, da sie sich beweisen wollen und Erschöpfung oder Frustration eher in Kauf nehmen</p>	Personalmanagement

210	2018/03	"In addition to Vanaman and Rodkin, who are often cited as two of the biggest creative losses for the studio, the resources at the company were diminished by other high-profile departures, including Adam Hines, Chuck Jordan, Dave Grossman, and Mike Stemmler. Earlier in 2017, veteran employees Dennis Lenart, Pierre Shorette, Nick Herman, and Adam Sarasohn left the studio simultaneously and moved to Ubisoft. Between the four of them, they'd worked on some of the studio's most successful games. Their absences left a vacuum of creative leadership."-The Verge (56)	Dem Talentverlust nach Vanaman und Rodkin folgten viele weitere überragende Mitarbeiter, was ein Vakuum in der kreativen Führung bei Telltale hinterließ	Personalmanagement
211	2018/03	"Many more also quietly exited the studio. "They were really kind, hardworking people that didn't make waves, but they were really good at their job and kept their heads down and worked," says a source with direct knowledge of the company. "Every time one of them left, my heart [broke] a little bit. It was sad for me to see that the really talented, aggressive, abrasive people were very successful at Telltale, whereas a lot of the quieter, collaborative creative people were leaving."-The Verge (56)	Viele weitere kreative teamorientierte Mitarbeiter folgten den Abgängen der kreativen Führungspositionen und verließen das Studio ebenfalls	Personalmanagement
212	2018/03	"Multiple sources say the some of the studio's most troubling dynamics originated from one person: co-founder Kevin Bruner."-The Verge (56)	intern geben viele Bruner die Schuld für das Arbeitsumfeld	Personalmanagement
213	2018/03	"According to numerous current and former employees, Bruner's behavior became significantly more abrasive and inflexible after the success of The Walking Dead. Thanks to his background in programming, he had been a strong force in creating game development tools for Telltale. As the studio's popularity exploded, some employees felt he wanted to step into the role of a design auteur, which sources say made him resistant to give the spotlight to other employees at the company."-The Verge (56)	Nach dem Erfolg von TWD wurde Bruner zunehmend unnachgiebig wahrgenommen, da er stärker in kreative Entscheidungen eingriff und weniger Freiraum für andere Mitarbeiter ließ	Personalmanagement

214	2018/03	"The game's success had significantly raised the profiles of Rodkin and Vanaman and earned them widespread praise. "I think that that really irked [Bruner] a lot," says the source. "He felt that... he deserved that. It was his project, or it was his company. He should have gotten all that love.""-The Verge (56)	Der Erfolg von TWD wurde intern größtenteils Vanaman und Rodkin zugeschrieben, was Bruner Quellen zufolge verärgerte, da er sich selbst als Hauptverantwortlichen für den Erfolg sah	Personalmanagement
215	2018/03	"Some say Bruner's behavior led Rodkin and Vanaman to ultimately leave after the wildly successful first season of The Walking Dead. "They were tired of fighting with [Bruner]," says a source with direct knowledge."-The Verge (56)	Vanaman und Rodkin haben das Unternehmen aufgrund des konfrontativen Handelns von Bruner verlassen	Personalmanagement
216	2018/03	"He was hesitant to give anyone much credit for having significant creative vision," one source says. "He thought they would leave and become a competitor because he had a couple of strong examples of people doing exactly that." If Bruner's behavior was aimed at quashing future competitors, however, it only wound up driving more people out the door."-The Verge (56)	Begrenzte Anerkennung der Leistungen von Bruner, aus Angst, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und zur Konkurrenz werden, wobei diese Unwillkommenheit schließlich zu verstärktem Talentverlust führte	Personalmanagement
217	2018/03	"There was a dark period of time where if you were in charge of a project, you are not getting any interviews," one source says. "He's going to be the one on the panel. He's going to be the one doing the interviews. He's going to be the one in the magazine.""-The Verge (56)	Vorwürfe, dass Bruner die Möglichkeiten der medialen Repräsentation von Telltale auf sich beschränkte	Personalmanagement
218	2018/03	"Bruner disputes this characterization. In an email to The Verge, he says he wanted to ensure that no series had the appearance of being the brainchild of a single contributor or small set of contributors, because of each project was so collaborative. "All Telltale productions were truly team efforts and I thought it was important that they be presented that way," he says. "Developing any game is an enormously complicated endeavor with many people working together to make it happen. This is particularly true when you make a five-episode series, with five sets of leads (writing, design, art, chore, etc.)."-The Verge (56)	Bruner lehnt die Vorwürfe ab und bekräftigt den nötigen kollaborativen Teameinsatz für alle Projekte	Personalmanagement

219	2018/03	"Former employees and sources with direct knowledge of Telltale's inner workings consistently describe Bruner as a creative bottleneck who micromanaged every part of the development process, from pitch to final product — even going so far as to personally rewrite tutorial text. "He wanted to be consulted on everything from the color of the walls to who they've hired to write specific dialogue," a former employee says."-The Verge (56)	Vorwürfe, dass Bruner den gesamten Entwicklungsprozess durch starkes Micromanagement bis ins kleinste Detail kontrollierte	Personalmanagement
220	2018/03	"Bruner took over as CEO of Telltale in 2015 from Connors, who former employees described as a far less imposing figure."-The Verge (56)	Connors wurde intern als weniger aufdringliche Führungskraft wahrgenommen	Personalmanagement
221	2018/03	"Numerous employees describe Bruner as cultivating a culture of fear, and a running joke at the company compared Bruner's attention to the Eye of Sauron [...] "A lot of times at Telltale, you don't feel like you're wanted there.""-The Verge (56)"	Bruners Handlungen förderten eine Unternehmenskultur der Angst	Unternehmenskultur
222	2018/03	"When [Bruner] saw something he decided he didn't like — which very often was exactly what he had asked for — [that] was really undeserved, and often really difficult for teams to deal with," the source says.[...] "There was no warning. You go into the executive review, and they take a giant turd on you. That was your feedback: 'We hate this thing that you made.'" "I remember hearing one of my bosses say, 'I love that we can just shout at each other and curse at each other in a meeting. It's totally great,'" says one former employee. "I [didn't] feel that way at all. It sucks. I don't want to work every day where I have to yell at people and scream to have my voice heard... I think a lot of people burned out that way." "-The Verge (56)	Mitarbeitern erhielten in Executive Reviews oft unvorhersehbares und aggressives Feedback. Die toxische Art der Kommunikation wurde von Führungskräften befürwortet, was jedoch bei Mitarbeitern zu Frustration und Burnout führte	Personalmanagement
223	2018/03	"Bruner defended the executive reviews as a necessary part of the studio's process and disputed the way former employees characterize them. "I don't think anyone was intentionally bullied or belittled. The episodic nature of the games meant decisions had to get made quickly so we could produce the best possible content.""-The Verge (56)	Bruner verteidigt die Executive Reviews als nötigen Bestandteil des iterativen Prozesses und bekräftigt, dass der toxische Umgang nicht absichtlich ausgeübt	Personalmanagement

224	2018/03	"It often felt like we were building games specifically for him," says one source with direct knowledge of the process. "We were tailoring the type of content we were building — not just gameplay mechanics, but tone, the types of characters we chose to use — to his taste. This was one of the biggest issues with him as a CEO: he was pretty convinced that his taste was everyone's taste."-The Verge (56)	Vorwürfe, dass Spiele nicht das bestmögliche Produkt widerspiegeln, sondern nach Bruners persönlichen Präferenzen entwickelt wurden, da er diese als allgemeingültig betrachtete	Produktstrategie
225	2018/03	"Taste is a tricky thing, and I'm confident the games reflected a lot of different tastes at the studio," he says. "Our style of gameplay was really powerful but also constraining, and not everyone was comfortable working within those constraints." Bruner said the studio's decision to develop an easily identifiable tone was intentional, a way for them to become "world-class" in interactive storytelling. Adhering to the model pioneered by The Walking Dead meant there was "a certain type of game and gameplay that people could expect when they saw 'The Telltale Series' moniker"-The Verge (56)	Bruner widerspricht, dass die Spiele nur seinen Vorlieben entsprechen und betont, dass der einheitliche Stil bewusst beibehalten wurde, damit die Spiele klar identifizierbar einem Telltale Produkt entsprechen	Produktstrategie
226	2018/03	"For all his faults, former employees say Bruner did have some positive impacts on the studio and often described him as an intelligent guy with a great understanding of programming. In addition to building Telltale's primary game development tool, he had a knack for spotting moments in game projects where players lost a sense of agency. One of the most recognizable mechanics in Telltale games, where players are told that a character "will remember that," was his idea.[...] Another pointed out that despite the difficulty in working with him, some excellent projects have made it out of Telltale's gates. "He didn't shut those down. He challenged those teams, and I think you can look back at some of the output of the studio and you can say, well, he made that happen."-The Verge (56)	Neben den Vorwürfen werden Bruner aber auch positive Kontributionen zugeschrieben, wie seine technische Expertise oder schnelle Auffassung für Schwächen im Gameplay. Zudem forderte er die Teams so das letzten Endes erfolgreiche Produkte veröffentlicht wurden.	Personalmanagement
227	2018/03	"Internally, however, frustration and resentment brewed among employees who felt the company had stagnated creatively."-The Verge (56)	Mitarbeiter beschreiben eine kreative Stagnation des Unternehmens	Produktstrategie

228	2018/03	"Many believed The Walking Dead was a hit because it broke the model at the time and did something new; creatives within the studio wanted to do that again. But they say the company's leaders were not just risk-averse, but adamantly opposed to experimentation."-The Verge (56)	Kreative Innovation war intern der ausschlaggebende Grund für den Erfolg von TWD angesehen. Jeglicher weitere Versuch der Innovation der Formel wird von Führungskräften vehement abgelehnt	Produktstrategie
229	2018/03	"Unfortunately, it also chained those running the company to an immovable idea: that the template of The Walking Dead was the only one worth pursuing. As the company continued to expand, former employees say, its growth came at the expense of the creativity and originality that inspired their success in the first place."-The Verge (56)	Führungskräfte hielten an der Vorlage von TWD fest, weshalb das Wachstum des Unternehmens auf Kosten der Kreativität und Originalität erfolgte	Wachstumsstrategie
230	2018/03	"With Bruner gone, some of the stifling pressure improved. Last-minute changes became rarer, crunch began to ease up. People within the studio began to feel as though they had more creative freedom, as well as ownership and power over the projects they worked on."-The Verge (56)	Nach Bruners Abgang nahmen Entwicklungsdruck und Crunch ab, während kreative Freiheit und Eigenverantwortung wieder zunahmen	Personalmanagement
231	2018/03	"Many say they don't fault Hawley for the cuts, but see them as the result of years of questionable business decisions. "Where Telltale was [as a company] right then, absolutely inevitable," says Rafferty. "It was certainly preventable by not scaling up as aggressively as they did ... I think this new guy came in and saw that, and was like we've gotta do something about it. I don't totally blame him for doing what needs to be done to make the studio work."-The Verge (56)	Die Entlassungen unter Hawley wurden intern als Folge jahrelanger Fehlentscheidungen und übermäßigem Wachstum angesehen	Personalmanagement
232	2018/03	"Another source says that the professional manner of the layoffs coupled with Hawley's more hands-off approach to development were signs that the company has entered into a new and more positive era.[...]many said they now feel more optimistic about the developer's future than they have in a long time. "We're certainly at a place where we have more freedom to experiment than we ever had in the past," says one source. "Between last year and now the difference in the company is like night and day. I now walk into an executive review meeting knowing I'll get usable feedback instead of wondering who will be in	Professionell durchgeführte Entlassungen und Hawleys zurückhaltender Führungsstil motivieren Mitarbeiter und werden als Zeichen eines positiven Neuanfangs gesehen	Personalmanagement

		charge of the project tomorrow.""-The Verge (56)		
233	2018/03	"Now, as Telltale moves forward, it does so with a new plan in place: fewer, but hopefully better, games"-The Verge (56)	Neue Produktstrategie mit Fokus auf weniger, aber qualitativ besseren Spielen	Produktstrategie
234	2018/03	"fewer, but hopefully well-treated employees; and more support for creative innovation."-The Verge (56)	Arbeiten in kleineren Teams mit mehr kreativem Freiraum	Projektmanagement
235	2018/06	"Telltale Games has struck a partnership with Netflix that will produce a game based on the hit show Stranger Things, and an "interactive adventure" based on Minecraft: Story Mode for the streaming service."-Game Industry (57)	Lizenzpartnerschaft mit Netflix	Wachstumsstrategie
236	2018/08	/	Veröffentlichung der ersten Episode von <i>The Walking Dead: The Final Season</i>	
237	2018/09	/	Bekanntgabe der Schließung von Telltale Games	
238	2018/09	"GamesIndustry.biz has received a statement from Telltale Games confirming that it faces a "majority studio closure "-Games Industry (58)	Weitgehende Schließung des Studios	Finanzmanagement
239	2018/09	"25 employees will remain to "fulfill the company's obligations to its board and partners."-Games Industry (58)	25 Mitarbeiter verbleiben, um letzte Verpflichtungen zu Ende bringen	Personalmanagement
240	2018/09	"It's been an incredibly difficult year for Telltale as we worked to set the company on a new course," said CEO Pete Hawley. "Unfortunately, we ran out of time trying to get there. We released some of our best content this year and received a tremendous amount of positive feedback, but ultimately, that did not translate to sales."-Hawley (58)	Trotz positiver Resonanz konnte Telltale nicht genug Umsatz generieren, um die Neuausrichtung des Unternehmens rechtzeitig umzusetzen	Finanzmanagement

241	2018/09	"Telltale Games, creators of episodic adventure games like The Walking Dead, The Wolf Among Us, and Batman: The Enemy Within, laid off approximately 250 employees today as part of what the company is calling a "majority studio closure."-The Verge (59)	Entlassung von etwa 250 Mitarbeitern	Wachstumsstrategie
242	2018/09	"Two days after that interview and three days before the release of the season's second episode, the studio all but shut down, with 250 of a staff of 274 let go [...] The staff [...] were told that all but 20 or so people were being let go effective immediately."-Variety (60)	Entlassungen mit sofortiger Wirkung von 274 auf etwa 20 Mitarbeiter	Wachstumsstrategie
243	2018/09	"The company was working diligently to close a round of financing," he told Variety. "Unfortunately, when the last potential financial backer abruptly pulled out, we were left in a position where we had no choice but to stop production. Sadly, everyone was so focused on doing what was required to keep the company going that when the last potential partner backed out, there were no other options."-Connors (60)	Nachdem ein entscheidender Investor abrupt absprang, waren keine alternativen Finanzierungsquellen vorhanden, weswegen die Produktion eingestellt werden musste	Finanzmanagement
244	2018/09	"Lionsgate also recently notified the board that it had decided to stop funding Telltale so it could refocus on its core business. And Lionsgate was cited, one employee said, during the meeting Friday morning as one of several things that led to the decision to layoff the company's staff."-Variety (60)	Lionsgate stellte kurze Zeit vor der Schließung die Finanzierung von Telltale ein	Finanzmanagement
245	2018/09	"Lionsgate invested a reported \$40 million in Telltale back in February 2015 with the idea of working on a live-action and interactive project with the company called a "super show." But the idea never took hold."-Variety (60)	Die mit Lionsgate geplante Super Show wurde nie umgesetzt	Produktstrategie
246	2018/09	"While many employees inside the company were aware the studio had major financial trouble, and that it could close one day, the worst that was expected in the immediate future was another round of layoffs. Many felt that the board would, once more, find a backer and preserve the company. No one, it seemed, expected an overnight decision dropped on the entire staff."-Variety (60)	Mitarbeiter wussten über die kritische finanzielle Lage und erwarteten weitere Entlassungen, weshalb kam die plötzliche Schließung des gesamten Studios für viele schockierend war	Finanzmanagement

247	2018/09	"Both AMC and Smilegate were in discussions to invest in Telltale Games, a deal that management had been working on to essentially save the company. [...] One employee said it was painted as a done deal. But on Thursday afternoon, one of the two companies backed out. The other company exited negotiations Thursday night. It's not known why both companies decided to back away from the financing deal on the same day."-Variety (61)	Telltale verhandelte mit AMC und Smilegate über eine Investition, doch beide Unternehmen zogen sich unerwartet am selben Tag zurück, wodurch die Finanzierung scheiterte und schlagartig keine finanziellen Mittel mehr für das Unternehmen verfügbar waren	Finanzmanagement
248	2018/09	"At company meetings, even a few years ago, Telltale used the slogan 'Quality is in our DNA!'" Buck recalls. "I think it was supposed to be inspiring, but what they meant was Telltale makes good games no matter what, no matter who works here, it's Telltale people want, you're replaceable. That's certainly how many of us heard it. Company actions reinforced that- if your content went over poorly at a review, even if you made *exactly* what was asked for... you'd be pulled off the project, replaced, maybe even fired. You weren't quality." Buck (62)	Telltale betonte oft die Qualität der Spiele, jedoch fühlten sich Mitarbeiter austauschbar, da Versetzungen oder Entlassungen selbst bei exakter Einhaltung von Vorgaben, die den Spielen diese Qualität verliehen, drohten	Personalmanagement
249	2018/09	"[Sometimes] team leadership would push through [with rewrites] anyway for one of many reasons-time, prestige, actual belief in subpar ideas. And it would always come back on them in the end. We'd always eventually fix the product. But late fixes were deeply disruptive. [...] [These problems] could have been avoided by better decisions earlier in the process," one source told USgamer after a series of layoffs in late 2017"-VG247 (64)	Entwicklerteams wurden oft durch späte, erzwungene Überarbeitungen der Teamleitung beeinträchtigt, die sehr störend im Entwicklungsprozess waren	Projektmanagement
250	2018/09	"According to recent tweets from Forbes contributor Joe Parlock, an anonymous source told him that most Telltale projects weren't making money for the studio. Minecraft: Story Mode, the first season of The Walking Dead, and the Telltale published 7 Days to Die were the only things that were working out. Batman: The Telltale Series was reportedly "one of the worst commercial failures" for the company. Game of Thrones, Tales From the Borderlands, Wolf Among Us, and Guardians of the	Quellen behaupten, dass die meisten Telltale-Projekte nicht finanziell erfolgreich waren, nur <i>Minecraft: Story Mode</i> , <i>The Walking Dead Season 1</i> und <i>7 Days to Die</i> waren profitabel, während <i>Batman</i> eines der größten kommerziellen Misserfolge war. <i>Game of Thrones</i> , <i>Tales from the Borderlands</i> , <i>Wolf Among Us</i> und <i>Guardians of the Galaxy</i> waren ebenfalls finanzielle Misserfolge	Finanzmanagement

		Galaxy were all financial failures."-VG247 (64)		
251	2018/10	"We knew about more problems than the public would ever be exposed to," says one former employee. "A lot of us believed in the company and tried desperately to turn the ship around, but the inertia of poor decision making from the top was too much to overcome."-The Verge (65)	Mitarbeiter haben vergeblich versucht Telltale zu stabilisieren, doch schlechte Entscheidungen des Managements verhinderten eine Wende	Personalmanagement
252	2018/10	"[Hawley] came into a situation where the staff needed a strong leader with a clear vision," says a former employee. "Telltale was strained, starved of fresh ideas, and needed to pivot hard toward reinventing itself. We needed someone who could communicate an ethos that would galvanize the employees into believing that Telltale had room to correct its course."-The Verge (65)	Hawley wurde in die CEO-Position geholt, um Telltale finanziell zu stabilisieren und hat dabei toxische Strukturen aufgelöst, Löhne erhöht und kreativen Teams mehr Eigenverantwortung überlassen	Personalmanagement
253	2018/10	"The company I left on Friday [September 21st] was very different from the company I started working at," says one former employee. Telltale was moving toward a healthier, more stable place. "Larger problems don't get fixed overnight. There were certainly a lot of people who were cynical about it. But many departments had seen vast improvements for the better."-The Verge (65)	Vor der Schließung haben sich unter Hawley die Arbeitsbedingungen verbessert. Auch wenn größere Probleme noch nicht vollständig gelöst haben, befand sich Telltale auf dem Weg zu mehr Stabilität	Personalmanagement
254	2018/10	"one employee described the company's direction under him as "business as usual" on a fundamental level: "Make an expensive deal with an IP holder, aim for an unrealistic deadline that forced us to rush production, and hope we cross the finish line without burning out."-The Verge (65)	Geschäftsmodell blieb unter Hawley fundamental unverändert (teure Lizenzvereinbarungen, unrealistische Deadlines und anhaltender Produktionsdruck)	Projektmanagement

255	2018/10	"It was widely known to employees that the company was in need of financial support. "That wasn't a secret," one former Telltale dev says. "It was something that Pete [Hawley] told us pretty much since he joined the team last year. 'This is why I'm here. I'm here to get us money so we can keep making great things.'"-The Verge (65)	Mitarbeitern war bekannt, dass Telltale finanzielle Unterstützung benötigte	Finanzmanagement
256	2018/10	"Telltale's games had also been underperforming for some time. Although preorders for Telltale's The Walking Dead's final season were initially promising, the game hadn't sold as well as expected."-The Verge (65)	Der Erfolg von Telltales Spielen entspricht schon länger nicht den Erwartungen	Finanzmanagement
257	2018/10	"Telltale pointed to "insurmountable challenges" over the past year. "One of those challenges had to do with our partners losing trust in us," one former employee says.[...]"The information leaks earlier this year affected us very negatively." Other Telltale sources echoed this sentiment, with one pointing specifically to legal fees due to the leak."-The Verge (65)	Partner verloren ihr Vertrauen in Telltale nach den Informationsleaks, die zu dem Enthüllungsbeitrag bezüglich des toxischen Arbeitsumfelds von The Verge führten	Finanzmanagement
258	2018/10	"Was this what shut down the company? Absolutely not," one says. "Years and years and years of terrible management, childish optimism, ego, and everything Kevin Bruner caused this. But it certainly didn't help."-The Verge (65)	Der Artikel von The Verge förderte zwar den Vertrauensverlust, jedoch führten letztlich aus Sicht der Mitarbeiter jahrelanges Missmanagement dazu	Personalmanagement
259	2018/10	"According to several sources we spoke with, employees were under the impression that deals were "all but signed." In meetings about the potential investors, one says, "we were told it was essentially done. It was a done deal and it would be fine. And if one backer pulled out then the other was ready to jump in and sign with us. I guess they didn't plan for both of them."-The Verge (65)	Mitarbeitern wurde vermittelt, dass die Investorendeals sicher seien, aber es wurde nicht erwartet, dass beide potentiellen Investoren gleichzeitig abspringen	Finanzmanagement
260	2018/10	"Management was so optimistic that very many people there honestly believed that we could reinvent ourselves and truly return to greatness," one source says. Many former employees say that new projects were expected to save the company, if they could only have finished them. "It is still bullshit, however, and if the company was in trouble, some warning would have helped a lot of	Ehemalige Mitarbeiter werfen dem Management vor entweder übermütig gewesen zu sein oder trügerischen Optimismus über die Neuausrichtung des Unternehmens vermittelt zu haben, da sie keine Warnung über die finanziellen Probleme erhielten	Personalmanagement

		people," adds another source."-The Verge (65)		
261	2018/10	"The studios' impact on the industry is widespread, from former developers moving into independent ventures, to other studios improving on a formula it modernized and made popular."-The Verge (65)	Die Schließung des Unternehmens hatte einen weitreichenden Einfluss auf die Games-Branche, da ehemalige Mitarbeiter eigene Projekte starteten und andere Studios die Telltale Formel weiter verbessern	Produktstrategie
262	2018/10	"there was a supportive, "family environment" at the studio"-Buck (66)	familiäres Arbeitsklima zwischen den Mitarbeitern	Unternehmenskultur
263	2018/10	"As a person who has been on that 'small team' of lead writers and narrative designers re-doing things, let me tell you that can be catastrophic for the rest of the team," said Buck. "We often, at Telltale, after executive reviews, had to do 90 per cent rewrites of the game."-Buck (66)	Executive Reviews mussten Narrative Designer oft bis zu 90% ihrer Arbeit überarbeiten, was den restlichen Entwicklungsprozess stark beeinträchtigte	Projektmanagement
264	2018/10	"Telltale Games often got knocked for being very buggy and having a lot of frame skips," said Buck. "Yes, we had some of those, but a lot of the time what people thought were frame skips or buggy parts of our engine, were actually scenes that had gotten redone so last minute, that there was no time to smooth out the cinematography or the animation.... what you were seeing was not a product of a buggy engine, but buggy management system."-Buck (66)	Die von Spielern wahrgenommenen technischen Probleme resultierten meistens nicht aus einer fehlerhaften Engine, sondern aus den kurzfristig erzwungenen Änderungen	Technologie
265	2018/10	"Telltale Games often got knocked for being very buggy and having a lot of frame skips," said Buck. "Yes, we had some of those, but a lot of the time what people thought were frame skips or buggy parts of our engine, were actually scenes that had gotten redone so last minute, that there was no time to smooth out the cinematography or the animation.... what you were seeing was not a product of a buggy engine, but buggy management system."-Buck (66)	Die von Spielern wahrgenommenen technischen Probleme resultierten meistens nicht aus einer fehlerhaften Engine, sondern aus den kurzfristig erzwungenen Änderungen	Projektmanagement

266	2018/10	"Buck believes that one of the biggest problems was a "fundamental misunderstanding of who our audience was" among most, though not all, of the executive leadership. [...] "Our executive team insisted that what was popular about Guardians of the Galaxy, was darkness and violence, and sadness," said Buck. "And that people did not associate humour with that brand... So we redid the first two episodes to be less funny and more dark and more violent and more sad, and that's the game that shipped. And one of the biggest comments in editorial, was that it felt very off-tone for Guardians of the Galaxy and wasn't very funny. And we were like 'we know'."-Buck (66)	Management fokussierte sich so stark auf TWD, dass Zielgruppen konstant fundamental falsch eingeschätzt wurden. Zum Beispiel bei <i>Guardians of the Galaxy</i> wurde unpassende Düsterei erzwungen und Humor, der eigentlich essenzieller Bestandteil der IP ist, vermieden	Produktstrategie
267	2018/10	"also an unwillingness to listen, and on the occasions they did, "it was very, very often an uphill battle, and one that was scary to fight". "If you fought it too hard, you would be taken off a project, replaced, or even let go, and that happened to people on a number of occasions," said Buck. "So we were trying as hard as possible to cater to who our executive team thought our fanbase was, this core gamer-type audience."-Buck (66)	Management hatte eine mangelnde Bereitschaft Mitarbeitern zuzuhören und Kritik oder Ideen zu akzeptieren	Projektmanagement
268	2018/11	"After I started there was very little time for training as the work load was substantial for QA: We were responsible for testing on all platforms (PS3 SCEE, PS4 SCEE, PS3 SCEA, PS4 SCEA, Xbox 360, Xbox One, PC, Mac, and Mobile which had roughly 11 different tested skus itself) with a team of 15 people. Generally for 2 simultaneous projects. Plus there was usually one or more testers taken to looking at the early development stages of the next episodes, or for a ratings build. Our team would later grow to around 20 at its height during my tenure, but it was never enough to get all of the work done in a reasonable amount of time."-Game Developer (67)	QA-Team hatte nie genügend Zeit, um alle Aufgaben innerhalb eines angemessenen Zeitrahmens zu bewältigen aufgrund der Vielzahl an Plattformen und parallellaufenden Projekte	Projektmanagement

269	2018/11	"After I started there was very little time for training as the work load was substantial for QA: We were responsible for testing on all platforms (PS3 SCEE, PS4 SCEE, PS3 SCEA, PS4 SCEA, Xbox 360, Xbox One, PC, Mac, and Mobile which had roughly 11 different tested skus itself) with a team of 15 people. Generally for 2 simultaneous projects. Plus there was usually one or more testers taken to looking at the early development stages of the next episodes, or for a ratings build. Our team would later grow to around 20 at its height during my tenure, but it was never enough to get all of the work done in a reasonable amount of time."-Game Developer (67)	Arbeitsbelastung war aufgrund des Zeitplans übermäßig hoch	Personalmanagement
270	2018/11	"The overtime greatly contributed to a poor quality of life while working at Telltale. It was however an evil shackled to you as the base pay for a tester was 12\$/hour in the San Francisco bay area, notoriously expensive even during my time there. So while us in QA were actually paid overtime, this only did enough to offset the cost of living in such an awfully expensive place where only working 40 hours a week might mean slight starvation or missing rent. God forbid if you came down with a sickness and couldn't work because while the rest of the salaried employees were given an unlimited PTO policy, which is in itself a bit of a trap, the QA department got 0 paid time off. No sick days, no vacation, only overtime pay."-Game Developer (67)	Niedrige Löhne zwangen QA-Mitarbeiter zu Überstunden, um die hohen Lebensunterhaltungskosten in der San Francisco Bay Area zu decken, wobei sie keinen bezahlten Urlaub oder Krankheitstage erhielten. Andere Mitarbeiter hatten hingegen unbegrenzte bezahlte Freistellung, die jedoch aufgrund des extremen Arbeitsaufwands und Drucks selten beansprucht wurde	Personalmanagement
271	2018/11	"Dan was fantastic. He cared, not just about putting out great games but also about the people and opinions of those around him. He would talk to me in the elevator and would come down on occasion to the QA room and ask about the state of the build, the unfiltered truth of the status and my opinions on what needed to be done to get it done quickly and become quality."-Game Developer (67)	Dan Connors wurde als mitarbeiterorientierter Geschäftsführer wahrgenommen, der sich für die Qualität der Spiele und die Meinungen der Mitarbeiter interessierte	Personalmanagement

272	2018/11	"Kevin Brunner was a Lovecraftian nightmare; an entity of fear that you seldom saw but could rend your life apart on a whim. The stories were of him being quoted saying that "[Brunner himself] is the only irreplaceable part of this company." as well as reprimanding and firing people seemingly without warrant. He was described to me by a designer that had to show their work to Brunner as "a sociopath"."-Game Developer (67)	Kevin Bruner wurde als autoritär und unberechenbare Führungskraft beschrieben, der eine Angstkultur formte und sich selbst als unersetzlich für das Unternehmen betrachtete	Personalmanagement
273	2018/11	"There were more projects being planned and the monthly release schedule was in full force. But it was costing people their lives, the tight deadlines and constant rewrites that were directly because Kevin Brunner had an unwavering and unchallenge-able vision for Telltale games that would eventually spell doom for the company."-Game Developer (67)	Enormer Arbeitsdruck durch die wachsende Zahl an Projekten und dem strikten Veröffentlichungsplan war nicht zu mindern unter Bruners kompromissloser Vision für Telltale	Projektmanagement
274	2018/11	"Everyone at Telltale knew that the fans were stagnating on our formula. Even in QA we organized a small group to talk about how we could change it up in the hopes of presenting it to designers. But all of that would fall on deaf ears. I stayed in the bay area and kept in contact with many former Telltalers and would often hear over drinks how one of them were suggesting changes to a project to improve the game play experience, only to be strung along with ever shifting meeting dates and ultimately having their efforts and ideas ignored."-Game Developer (67)	Telltale war sich dem negativen Feedback der Spieler bezüglich der stagnierenden Formel bewusst, jedoch ignorierte das Management sämtliche Innovationsvorschläge der Mitarbeiter	Produktstrategie
275	2019/04	"“Early on at Telltale we tried to get regular publishers involved, but traditional publishers weren’t interested in this kind of content that we wanted to make,” Bruner says. “We had to do it ourselves, and we had to make the most of what we had. There was really just no other way to make the kind of games that we wanted to make.”"-Bruner (68)	Telltale wurde zum Publisher ihrer eigenen Spiele, da traditionelle Publisher am Geschäftsmodell nicht interessiert waren	Produktstrategie
276	2019/04	"“In the early part of Telltale, there were definitely times where we were like, ‘We don’t know if we’re going to survive,’”"-Bruner (68)	Der Erfolg des Unternehmens war zu Anfangszeiten sehr unsicher	Finanzmanagement

277	2019/04	"In 2010, Telltale created a viable road to more significant profit when it secured two movie licenses with NBC Universal: Jurassic Park and Back to the Future. This opened the door to bigger opportunities down the line, including comics adaptations from companies like DC Comics and Skybound."-Game Informer (68)	Lizenzpartnerschaft mit Universal gab dem Unternehmen größere finanzielle Sicherheit und mehr Möglichkeiten umsatzstärkere Produkte zu entwickeln	Wachstumsstrategie
278	2019/04	"This growth and success came with more pressure from above, particularly from Telltale's board of directors and its investors.[...]“As Telltale got bigger and more focused on mega-hits-type things, basically, The Walking Dead was a double-edged sword,” Bruner says. “You can’t duplicate game of the year over and over again. But there was a lot of pressure to duplicate The Walking Dead.”"-Game Informer (68)	Nach TWD wuchs der Druck von Investoren und des Vorstands zu unrealistischen Erwartungen heranden Erfolg zu reproduzieren	Finanzmanagement
279	2019/04	““When we would go out to license holders to get bigger and better licenses, it made sense to be more conservative there,” Bruner says. “You weren’t going to [talk to HBO] and say, “We’re going to run a big new experiment on Game of Thrones.’ [Instead, we would say,] “We’re going to do what we did with The Walking Dead for you.””"-Bruner (68)	Konservativer Ansatz auf bewährte Konzepte aus TWD zu setzen, anstatt auf experimentellere Ideen wie bei den Projekten zuvor, war sinnvoller, um in Verhandlungen größere Lizenzen zu gewinnen	Produktstrategie
280	2019/04	"Despite the Telltale Tool being what several of the studio's ex-writers call amazing game-writing software, it wasn't powerful enough in many other ways. Without a dedicated physics system, if the director wanted an action sequence with a falling bookshelf, animators had to create each element by hand. This pulled at Telltale's resources and took enormous amounts of time away from the team. The hobbled tech ultimately became one of the leading factors in Telltale's demise."-Game Informer (68)	Telltale Tool Engine konnte nicht ausreichend modernisiert werden und wurde zu einem komplexen zeitaufwändigen Hindernis während der Entwicklung	Technologie
281	2019/04	““Internally, we talked a lot about transitioning to Unreal, and it was very disruptive to the business,” Bruner says. “We couldn’t shut the business down and not ship a game for months and months or a year to transition the technology.””-Bruner (68)	Ein Wechsel von der Telltale Tool Engine zur Unreal Engine war gewollt, jedoch ließ der strikte Veröffentlichungszeitplan dies nicht zu	Technologie
282	2019/04	"Telltale's games followed a stringent formula that fans and critics grew weary of"-Game Informer (68)	Spiele folgten einer strengen Formel, die für Fans und Kritiker überstrapaziert wurde	Produktstrategie

283	2019/04	"By 2013, the games industry entered a new generation with PlayStation 4 and Xbox One, but Telltale struggled to keep up. Its average graphics weren't evolving, and it was clear Telltale was being surpassed by games made in the same vein like Life is Strange."-Game Informer (68)	Telltales Spiele konnten nach der neuen Konsolengeneration in 2013 graphisch und technisch nicht mehr mit der wachsenden Konkurrenz, wie z.B. <i>Life is Strange</i> , mithalten	Produktstrategie
284	2019/04	"After watching showcases from different publishers like Sony and Microsoft, he worried that Telltale's biggest competitors were beating Telltale at their own game. Massive triple-A action games like God of War were putting more of a focus on emotional storytelling, and even smaller titles that were announced earlier, like Night in the Woods, were telling interesting stories in experimental ways Telltale was not. I remember E3 2016 really feeling like a turning point where you suddenly saw that a lot of studios' presentations with games that were really telling their stories with their characters," he says. "I saw that, and I said, 'Oh, this isn't a good sign."-Game Informer (68)	Zunehmende Konkurrenz, besonders ab 2016, da sowohl größere Publisher mit AAA-Titeln als auch kleinere Indie-Spiele innovatives und emotionales Storytelling entwickelten, wodurch Telltales eigene Formel an Einzigartigkeit verlor	Produktstrategie
285	2019/04	"After investors AMC, Smilegate, and Lionsgate pulled funding, Telltale was forced to begin its shutdown last September."-Game Informer (68)	Nach dem Abgang von den Investoren AMC, Smilegate und Lionsgate war Telltale gezwungen zu schließen	Finanzmanagement
286	2019/04	"Now, in its final days, Telltale has no more production staff, faces two lawsuits, and is removing several of its games from digital storefronts like Steam as the company liquefies its assets."-Game Informer (68)	Nach der Schließung verfügt Telltale über kein Produktionsteam mehr und ist konfrontiert mit zwei Anklagen, während alle Spiele von digitalen Distributionsplattformen entfernt und sämtliche Vermögenswerte liquidiert werden	Personalmanagement
287	2019/04	"Now, in its final days, Telltale has no more production staff, faces two lawsuits, and is removing several of its games from digital storefronts like Steam as the company liquefies its assets."-Game Informer (68)	Nach der Schließung verfügt Telltale über kein Produktionsteam mehr und ist konfrontiert mit zwei Anklagen, während alle Spiele von digitalen Distributionsplattformen entfernt und sämtliche Vermögenswerte liquidiert werden	Produktstrategie
288	2019/04	"Now, in its final days, Telltale has no more production staff, faces two lawsuits, and is removing several of its games from digital storefronts like Steam as the company liquefies its assets."-Game Informer (68)	Nach der Schließung verfügt Telltale über kein Produktionsteam mehr und ist konfrontiert mit zwei Anklagen, während alle Spiele von digitalen Distributionsplattformen entfernt und sämtliche Vermögenswerte liquidiert werden	Finanzmanagement

289	2019/04	"However, the problems leading up to the closure, from financial instability to crunching its employees, are far from exclusive to Telltale. Rockstar's co-founder Dan Houser boasting last year that the studio's writers worked 100-hour weeks to complete Red Dead Redemption II is just one example of an industry-wide crisis that prioritizes game production first and work-life balance second. Other studios like Blizzard, Bungie, Naughty Dog, Electronic Arts, and more fell into the same problematic pattern where employees had to work under strenuous crunch in an attempt to ship games out on time."-Game Informer (68)	Finanzielle Instabilität und Crunch gelten nicht nur exklusiv für Telltale, sondern betreffen die gesamte Games-Branche (Übertragbarkeit der Analyse und Ergebnisse)	Finanzmanagement
290	2019/04	"However, the problems leading up to the closure, from financial instability to crunching its employees, are far from exclusive to Telltale. Rockstar's co-founder Dan Houser boasting last year that the studio's writers worked 100-hour weeks to complete Red Dead Redemption II is just one example of an industry-wide crisis that prioritizes game production first and work-life balance second. Other studios like Blizzard, Bungie, Naughty Dog, Electronic Arts, and more fell into the same problematic pattern where employees had to work under strenuous crunch in an attempt to ship games out on time."-Game Informer (68)	Finanzielle Instabilität und Crunch gelten nicht nur exklusiv für Telltale, sondern betreffen die gesamte Games-Branche (Übertragbarkeit der Analyse und Ergebnisse)	Personalmanagement
291	2019/05	"it did feel like anything could happen, and because the pressure was so low, 'cause these games were so tiny and weird"-Mudle 3:15min (69)	Spiele vor Jurassic Park hatten ein geringes Risiko, weil die Spiele, im Vergleich zu späteren Projekten, noch klein und eigen waren	Projektmanagement
292	2019/05	"We all gave some feedback on it and stuff, and it felt like the whole studio cared and was all working toward one vision at the time, which is not how it always felt in later years, but at the time it felt really special and cool. Telltale changed dramatically after The Walking Dead came out. It was a pretty weird experience, the entire studio is working on Walking Dead at the same thing, that's all everybody was working on."-Mudle 5.28min (69)	Das ganze Studio hat zusammen an TWD gearbeitet. Dabei wurde das Feedback von jedem Mitarbeiter einbezogen und großer Wert auf die Qualität gesetzt	Projektmanagement

293	2019/05	"We had a very very strong family atmosphere at Telltale."-Buck 7:41min (69)	Stark familiäre Arbeitsatmosphäre intern zwischen den Mitarbeitern	Unternehmenskultur
294	2019/05	"Everybody was super super close, and there are people that I worked with at Telltale that I consider my brother and my sister, very very close. When you work in a place that's pretty stressful, you bond pretty quick."-Liddick 8:37 (69)	Familiäre Arbeitsatmosphäre entwickelte sich durch den stressigen Arbeitsdruck	Unternehmenskultur
295	2019/05	"Initially it seemed to contradict what I heard about the working conditions there. That the studio had a horrible production pipeline that forced terrible crunch on the staff and left employees exhausted and creatively frustrated. The emerging picture was that the two were probably connected; that perhaps the conditions caused employees, many of whom had moved to the region to work at Telltale, to seek support with the closest friends they had, their colleagues."-Noclip (69)	Mitarbeiter bauten enge soziale Bindungen zueinander auf, um sich gegenseitig zu unterstützen, während sie unter extremen Arbeitsbedingungen mit Crunch und kreativer Frustration litten	Unternehmenskultur
296	2019/05	"the executive staff had difficulty envisioning what something would look like when it was done. Honestly when I was a director in those meetings I feel like the majority of my job was going this is what it will look like when it's done, or when they had a concern being like okay, we're gonna do this about that, and constantly jumping on these grenades. So stuff that was half formed that could've been cool, or stuff that seemed like it was paced badly but made the characters more well-rounded, that stuff just got cut."-Mudle 13:21min (69)	Management hatte Schwierigkeiten sich unfertige Konzepte in einem ausgearbeiteten Zustand vorzustellen, wodurch potenziell vielversprechende Ideen und erzählerische Tiefe für Charaktere oft vorzeitig gestrichen wurden	Projektmanagement
297	2019/05	"the executive staff would pop in, they'd see it once and they'd go oh [...] do all this,hey would just throw out an idea and it's like well you don't know we tried that idea a week ago. It was like they had to have power and influence over the thing, but not actual investment in the trenches of the thing. It's really like this really high level, don't understand exactly why, what all the guts of the project mean."Mudle 14:51min (69)	Management griff oft uninformiert in Projekte ein und forderte Änderungen, ohne den aktuellen Entwicklungsstand vollständig zu verstehen	Projektmanagement

298	2019/05	"Which is extremely difficult and caused a lot of crunch, it caused a lot of overtime hours. That's another thing that got progressively, substantially better at Telltale the longer I worked there. I started out on, especially Walking Dead: Michonne, working a lot of 70, 80, even occasionally 90 hour weeks trying to get that game out the door, and by the time I was on Walking Dead: The Final Season, that was rarely happening for me. I was actually able to work close to 40 hour work weeks a lot of the time."-Buck 15:44min (69)	Crunch wurde unter Hawley selten. Für Mitarbeiter, die zuvor unter den hohen Anforderungen extreme Überstunden von bis zu 90 Stunden die Woche arbeiten musste, verbesserten sich die Arbeitsbedingungen spürbar auf etwa 40 Stunden Wochen	Personalmanagement
299	2019/05	"We knew people were used to our formula. We wanted to change that, we wanted to iterate, we wanted to grow, but I think some of the desire to actually make that happen and push towards it came unfortunately a little late."-Buck 19:21min (69)	Mitarbeiter erkannten die Notwendigkeit, die eigene Formel der Spiele weiterzuentwickeln, aber die Neuausrichtung des Unternehmens war zu spät	Produktstrategie
300	2019/05	"After we recovered from the initial shock of the first round of layoffs, then actually I think that was the golden era of Telltale creative work actually. We were even more unburdened, there was even another level of executive muckety-muck that was gone after that point and we were just truly unfettered to basically do whatever we thought was best."-Mudle 21:25min (69)	Kreative Freiheit, die nach den Layoffs im November möglich wurde, führte zu großem Optimismus bei den Mitarbeitern für die Qualität der Spiele	Produktstrategie
301	2019/05	"This was a year long problem. Since Pete came in and tried to find funding. And never secured it, that was the issue. And the fact that we couldn't secure it. Six months ago, three months ago, a month, leading up to those final days, it was just like maybe we should've stopped laying track."-Mastroianni 26:50min (69)	Finanzielle Krise hielt über ein Jahr an und konnte trotz kontinuierlicher Bemühungen von Hawley nicht überwunden werden	Finanzmanagement

Tabelle 4: Qualitative Inhaltsanalyse³⁵⁶³⁵⁶ Quelle: eigene Darstellung

Kodierung B – Quantitative Auswertung

Häufigkeitsanalyse:

Kategorie	Anzahl der Textstellen
Produktstrategie	101
Personalmanagement	49
Projektmanagement	41
Finanzmanagement	36
Wachstumsstrategie	30
Unternehmenskultur	12
Technologie	12
Ergebnis	281

Tabelle 5: Häufigkeitsanalyse³⁵⁷

→ Aufteilung der Häufigkeitsanalyse in 4 Phasen der Unternehmenshistorie:

Anfang (2004-2009):

Kategorie	Anzahl der Textstellen	Prozentanteil
Produktstrategie	40	65%
Projektmanagement	7	11%
Wachstumsstrategie	6	10%
Finanzmanagement	5	8%
Technologie	2	3%
Personalmanagement	1	2%
Unternehmenskultur	1	2%
Ergebnis	62	100%

Tabelle 6: Häufigkeitsanalyse Anfang³⁵⁸

Höhepunkt (2010-2013):

Kategorie	Anzahl der Textstellen	Prozentanteil
Produktstrategie	15	34%
Finanzmanagement	10	23%
Projektmanagement	9	20%
Wachstumsstrategie	7	16%
Personalmanagement	1	2%
Technologie	2	5%
Unternehmenskultur	0	0%
Ergebnis	44	100%

Tabelle 7: Häufigkeitsanalyse Höhepunkt³⁵⁹

³⁵⁷ Quelle: eigene Darstellung

³⁵⁸ Quelle: eigene Darstellung

³⁵⁹ Quelle: eigene Darstellung

Fall (2014-2016):

Kategorie	Anzahl der Textstellen	Prozentanteil
Produktstrategie	17	45%
Wachstumsstrategie	7	18%
Personalmanagement	5	13%
Projektmanagement	4	11%
Technologie	2	5%
Finanzmanagement	2	5%
Unternehmenskultur	1	3%
Ergebnis	38	100%

Tabelle 8: Häufigkeitsanalyse Fall³⁶⁰**Ende (2017-2019):**

Kategorie	Anzahl der Textstellen	Prozentanteil
Personalmanagement	43	31%
Produktstrategie	29	21%
Projektmanagement	21	15%
Finanzmanagement	19	14%
Wachstumsstrategie	10	7%
Unternehmenskultur	10	7%
Technologie	5	4%
Ergebnis	137	100%

Tabelle 9: Häufigkeitsanalyse Ende³⁶¹**Mitarbeiterfluktuation entnommen aus der Inhaltsanalyse:**

Jahr/Monat	Anzahl Mitarbeiter
2004/07	10
2005	
2006	
2007	
2008	
2009/03	65
2009/09	72
2010	
2011	90
2012/11	125
2013	
2014/06	190
2015/02	220
2016	
2017/06	400
2017/11	310
2017/12	274
2018/09	24
2018/11	0

Tabelle 10: Mitarbeiterfluktuation³⁶²³⁶⁰ Quelle: eigene Darstellung³⁶¹ Quelle: eigene Darstellung³⁶² Quelle: eigene Darstellung

Verkaufszahlen:

Spiel	Gamalytic Mittelwert	Gamalytic Mindestwert	Gamalytic Höchstwert	VG Insights	Telltale Bekanntgabe
Bone: Out From Boneville				13.333	
Wallace & Gromit's Grand Adventures	32.300	15.300	49.200		
Tales of Monkey Island	44.400	15.600	73.300	52.059	200.000 (23)
Puzzle Agent	100.900	66.100	135.700	192.000	
Back to the Future: The Game				159.000	200.000 (23)
Puzzle Agent 2	37.900	23.500	52.200	70.461	
Jurassic Park: The Game				131.000	
The Walking Dead: A Telltale Games Series	2.600.000	2.000.000	3.200.000	4.500.000	17.000.000 (für alle Plattformen, Quelle: 71)
The Wolf Among Us	1.100.000	769.900	1.400.000	1.400.000	
The Walking Dead: Season Two	1.000.000	704.300	1.400.000	1.300.000	
Tales From The Borderlands	596.100	424.900	767.300	764.000	
Game of Thrones				660.000	
Minecraft: Story Mode				418.000	
The Walking Dead: Michonne	232.900	150.000	315.900	268.000	
Batman: The Telltale Series	456.200	321.700	590.800	442.000	
The Walking Dead: The Telltale Series - A New Frontier	48.200	311.300	652.600	504.000	
Marvel's Guardians of the Galaxy: The Telltale Series				89.986	
Minecraft: Story Mode Season Two				74.093	
Batman: The Enemy Within	242.800	164.900	320.700	192.000	

Tabelle 11: Verkaufszahlen³⁶³³⁶³ Quelle: eigene Darstellung

Bruttoumsatz:**Anmerkung:** Betrag könnte höher sein

Spiel	Gamalytic Mittelwert	Gamalytic Mindestwert	Gamalytic Höchstwert	VG Insights	Telltale Bekanntgabe
Bone: Out From Boneville				\$ 71.496	
Wallace & Gromit's Grand Adventures	\$ 253.800	\$ 120.600	\$ 387.000		
Tales of Monkey Island	\$ 601.700	\$ 212.100	\$ 991.300	\$ 760.000	
Puzzle Agent	\$ 185.500	\$ 121.500	\$ 249.500	\$ 614.000	
Back to the Future: The Game				\$ 2.100.000	
Puzzle Agent 2	\$ 126.400	\$ 78.500	\$ 174.200	\$ 412.000	
Jurassic Park: The Game				\$ 1.900.000	
The Walking Dead: A Telltale Games Series	\$26.300.000	\$ 20.200.000	\$ 32.400.000	\$ 57.900.000	\$ 40.000.000 (Quelle: 72)
The Wolf Among Us	\$10.700.000	\$ 7.400.000	\$ 14.000.000	\$ 20.000.000	
The Walking Dead: Season Two	\$9.800.000	\$ 6.500.000	\$ 13.100.000	\$ 18.700.000	
Tales From The Borderlands	\$10.000.000	\$ 7.100.000	\$ 12.900.000	\$ 11.300.000	
Game of Thrones				\$ 12.700.000	
Minecraft: Story Mode				\$ 6.700.000	
The Walking Dead: Michonne	\$ 1.400.000	\$ 931.300	\$ 1.900.000	\$ 2.700.000	
Batman: The Telltale Series	\$ 5.200.000	\$ 3.600.000	\$ 6.700.000	\$ 6.700.000	
The Walking Dead: The Telltale Series - A New Frontier	\$5.200.000	\$ 3.300.000	\$ 7.000.000	\$ 7.200.000	
Marvel's Guardians of the Galaxy: The Telltale Series				\$ 1.500.000	
Minecraft: Story Mode Season Two				\$ 943.000	
Batman: The Enemy Within	\$1.900.000	\$ 1.300.000	\$ 2.600.000	\$ 2.300.000	

Tabelle 12: Bruttoumsatz³⁶⁴³⁶⁴ Quelle: eigene Darstellung

Anzahl der Besitzer:

Anmerkung: Großer Anteil der Besitzer kommt von einer unbestätigten Quelle. Erhöhte Anzahl eventuell aufgrund von Giveaways, Bundles oder legitimen Käufen

Spiel	Gamalytic	SteamSpy Mittelwert	SteamSpy Mindestwert	SteamSpy Höchstwert
Wallace & Gromit's Grand Adventures	344.000			
Tales of Monkey Island	342.000	350.000	200.000	500.000
Sam & Max: The Devil's Playhouse		350.000	200.000	500.000
Puzzle Agent	1.100.000	750.000	500.000	1.000.000
Back to the Future: The Game		350.000	200.000	500.000
Puzzle Agent 2	948.500	750.000	500.000	1.000.000
The Walking Dead: A Telltale Games Series	6.700.000	3.500.000	2.000.000	5.000.000
The Wolf Among Us	2.300.000	1.500.000	1.000.000	2.000.000
The Walking Dead: Season Two	2.500.000	1.500.000	1.000.000	2.000.000
Tales From The Borderlands	1.400.000	750.000	500.000	1.000.000
Game of Thrones		750.000	500.000	1.000.000
Minecraft: Story Mode		150.000	100.000	200.000
The Walking Dead: Michonne	909.700	750.000	500.000	1.000.000
Batman: The Telltale Series	929.900	750.000	500.000	1.000.000
The Walking Dead: The Telltale Series - A New Frontier	1.000.000	1.500.000	1.000.000	2.000.000
Marvel's Guardians of the Galaxy: The Telltale Series		350.000	200.000	500.000
Minecraft: Story Mode Season Two		75.000	50.000	100.000
Batman: The Enemy Within	645.900	750.000	500.000	1.000.000

Tabelle 13: Anzahl der Besitzer³⁶⁵³⁶⁵ Quelle: eigene Darstellung

Kodierung C – Verwendete Quellen

Legende:

Hoch = detaillierte, primäre Informationen

Mittel = ergänzende oder sekundäre Informationen

Gering = periphere oder oberflächliche Relevanz

Kodierungseinheit: zitierbare Textstellen

Kontexteinheit: selbst-zitierbare

Aussagen aus Videomaterial

Nr.	Quelle	Datum	Betroffene Kategorien	Relevanz	Analyseeinheit
1	Interview Metzomagic: Connors ³⁶⁶	2005/03	Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
2	Interview Gamasutra: Grossman ³⁶⁷	2006/07	Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
3	Interview Engadget (Joystiq): Connors; Morganti ³⁶⁸	2006/09	Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
4	Artikel: Games Industry ³⁶⁹	2007/05	Produktstrategie, Veröffentlichungsstrategie, Preispolitik	Hoch	Kodierungseinheit
5	Artikel: Games Industry ³⁷⁰	2007/06	Finanzmanagement	Mittel	Kodierungseinheit
6	Interview Games Industry: Bruner ³⁷¹	2007/06	Veröffentlichungsstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
7	Interview Games Industry: Bruner ³⁷²	2007/07	Lizensierung	Hoch	Kodierungseinheit
8	Interview Adventure Classic Gaming: Connors, Grossman ³⁷³	2007/09	Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
9	Interview IGN: Ferguson, Jordan ³⁷⁴	2008/01	Projektmanagement	Hoch	Kodierungseinheit
10	Interview Destructoid: Bruner ³⁷⁵	2008/02	Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
11	Artikel: Games Industry ³⁷⁶	2008/08	Veröffentlichungsstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
12	Interview Games Industry: Connors ³⁷⁷	2009/03	Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
13	Interview Adventure Gamers: Grossman, Connors, Hartzell, Tsaykel ³⁷⁸	2009/03	Wachstumsstrategie, Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit

³⁶⁶ Young (2005).

³⁶⁷ Cifaldi (2006).

³⁶⁸ Stern (2006).

³⁶⁹ Martin (2007).

³⁷⁰ Gibson (2007a).

³⁷¹ Gibson (2007b).

³⁷² Gibson (2007c).

³⁷³ Vik Mamen/ Jong (2007).

³⁷⁴ Thomsen (2008).

³⁷⁵ Burch (2008).

³⁷⁶ Lee (2008).

³⁷⁷ Elliott (2009).

³⁷⁸ Allin (2009).

14	Artikel: Games Industry ³⁷⁹	2009/05	Produktstrategie, Arbeitskultur	Hoch	Kodierungseinheit
15	Interview Game Developer: Connors ³⁸⁰	2009/05	Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
16	Interview Adventure Treff: Connors ³⁸¹	2009/08	Produktstrategie, Wachstumsstrategie	Hoch	Kontexteinheit
17	Interview Adventure Corner: Connors ³⁸²	2009/09	Personalmanagement	Hoch	Kodierungseinheit
18	Interview Adventure Classic Gaming: Grossman ³⁸³	2009/09	Lizensierung	Mittel	Kodierungseinheit
19	Interview Games Industry: Connors ³⁸⁴	2009/10	Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
20	Interview Adventure Treff: Connors ³⁸⁵	2009/11	Produktstrategie, Wachstumsstrategie	Hoch	Kontexteinheit
21	Interview Games Industry: Connors ³⁸⁶	2010/04	Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
22	Pressemitteilung Telltale Games ³⁸⁷	2010/06	Wachstumsstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
23	Artikel: AllThingsD ³⁸⁸	2011/02	Finanzmanagement, Wachstumsstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
24	Artikel: Games Industry ³⁸⁹	2011/02	Produktstrategie	Mittel	Kodierungseinheit
25	Interview MCV Develop: Connors ³⁹⁰	2011/04	Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
26	Artikel: Games Industry ³⁹¹	2011/06	Finanzmanagement, Produktstrategie	Mittel	Kodierungseinheit
27	Artikel: Games Industry ³⁹²	2011/08	Wachstumsstrategie	Mittel	Kodierungseinheit
28	Interview PocketGamer: Connors ³⁹³	2011/11	Produktstrategie, Wachstumsstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
29	Interview Games Industry: Connors ³⁹⁴	2012/01	Veröffentlichungsstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
30	Interview PocketGamer: Allison ³⁹⁵	2012/08	Preispolitik und Marktpositionierung	Hoch	Kodierungseinheit

³⁷⁹ Martin (2009).

³⁸⁰ Remo (2009).

³⁸¹ Adventure Treff (2009a).

³⁸² Maack (2009).

³⁸³ Yalon/ Jong (2009).

³⁸⁴ Brice (2009).

³⁸⁵ Adventure Treff (2009b).

³⁸⁶ Elliott (2010).

³⁸⁷ Telltale Games (2010).

³⁸⁸ Duryee (2011).

³⁸⁹ Meer (2011a).

³⁹⁰ MCV Staff (2011).

³⁹¹ Meer (2011b).

³⁹² Weber (2011).

³⁹³ Brown (2011).

³⁹⁴ Weber (2012).

³⁹⁵ Nouch (2012).

31	Artikel: North Bay Business Journal ³⁹⁶	2012/11	Wachstumsstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
32	Interview IGN: Connors ³⁹⁷	2013/02	Produktstrategie, Wachstumsstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
33	Konferenzpräsentation D.I.C.E. Summit: Connors ³⁹⁸	2013/02	Produktstrategie	Hoch	Kontexteinheit
34	Post-Mortem: Game Developer ³⁹⁹	2013/03	Projektmanagement TWD	Hoch	Kodierungseinheit
35	Interview Rock Paper Shotgun: Bruner ⁴⁰⁰	2013/05	Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
36	Interview Digitaltrends: Connors ⁴⁰¹	2014/03	Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
37	Interview Venture Beat: Connors ⁴⁰²	2014/06	Personalmanagement, Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
38	Artikel: Games Industry ⁴⁰³	2014/10	Wachstumsstrategie, Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
39	Artikel: Games Industry ⁴⁰⁴	2015/01	Personalmanagement, Unternehmenskultur, Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
40	Interview Games Industry: Bruner ⁴⁰⁵	2015/02	Personalmanagement, Technologie, Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
41	Interview Entertainment Weekly: Bruner ⁴⁰⁶	2015/02	Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
42	Interview Venture Beat: Bruner ⁴⁰⁷	2015/02	Personalmanagement, Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
43	Artikel: Variety ⁴⁰⁸	2015/02	Finanzmanagement	Mittel	Kodierungseinheit
44	Interview Digitaltrends: Bruner ⁴⁰⁹	2015/03	Personalmanagement, Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
45	Artikel: Polygon ⁴¹⁰	2015/04	Wachstumsstrategie, Produktstrategie	Mittel	Kodierungseinheit
46	Interview Venture Beat: Connors ⁴¹¹	2016/07	Personalmanagement, Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit

³⁹⁶ JQUACKENBUSH (2012).

³⁹⁷ Goldfarb (2013).

³⁹⁸ Variety (2013).

³⁹⁹ Bruner (2013).

⁴⁰⁰ Grayson (2013).

⁴⁰¹ Rosenberg (2014).

⁴⁰² Takahashi (2014).

⁴⁰³ Weber (2014).

⁴⁰⁴ Weber (2015a).

⁴⁰⁵ Weber (2015b).

⁴⁰⁶ Dornbush (2015).

⁴⁰⁷ Takahashi (2015).

⁴⁰⁸ Graser/ McNary (2015).

⁴⁰⁹ Rosenberg (2015).

⁴¹⁰ McWhertor (2015).

⁴¹¹ Takahashi (2016b).

47	Interview Wccftech: Stauffer ⁴¹²	2016/09	Lizensierung, Technologie	Hoch	Kodierungseinheit
48	Artikel: Games Industry ⁴¹³	2017/03	Personalmanagement	Hoch	Kodierungseinheit
49	Interview Gamespot: Stauffer ⁴¹⁴	2017/06	Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
50	Artikel: VentureBeat ⁴¹⁵	2017/09	Personalmanagement	Hoch	Kodierungseinheit
51	Interview The Sixth Axis: Stauffer, Ingruber ⁴¹⁶	2017/09	Technologie, Produktstrategie, Kooperationen	Hoch	Kodierungseinheit
52	Artikel: Games Industry ⁴¹⁷	2017/10	Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
53	Artikel: Games Industry ⁴¹⁸	2017/11	Personalmanagement, Technologie	Hoch	Kodierungseinheit
54	Artikel: Game Developer ⁴¹⁹	2017/11	Technologie, Projektmanagement	Hoch	Kodierungseinheit
55	Interview Venture Beat: Hawley ⁴²⁰	2017/12	Personalmanagement, Produktstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
56	Artikel: The Verge ⁴²¹	2018/03	Personalmanagement, Arbeitskultur, Projektmanagement	Hoch	Kodierungseinheit
57	Artikel: Games Industry ⁴²²	2018/06	Wachstumsstrategie	Hoch	Kodierungseinheit
58	Artikel: Games Industry ⁴²³	2018/09	Personalmanagement	Hoch	Kodierungseinheit
59	Artikel: The Verge ⁴²⁴	2018/09	Projektmanagement, Wachstumsstrategie, nicht genug Zeit	Hoch	Kodierungseinheit
60	Artikel: Variety ⁴²⁵	2018/09	Finanzmanagement	Hoch	Kodierungseinheit
61	Artikel: Variety ⁴²⁶	2018/09	Finanzmanagement	Hoch	Kodierungseinheit
62	Artikel: Variety ⁴²⁷	2018/09	Personalmanagement	Hoch	Kodierungseinheit
63	Interview Raygun Brown: Bruner ⁴²⁸	2016/03	Projektmanagement	Mittel	Kodierungseinheit
64	Artikel: USgamer ⁴²⁹	2018/09	Projektmanagement, Personalmanagement, Finanzmanagement	Mittel	Kodierungseinheit

⁴¹² Aubrey (2016).

⁴¹³ Brightman (2017a).

⁴¹⁴ Makuch (2017).

⁴¹⁵ Takahashi (2017a).

⁴¹⁶ Irwin (2017).

⁴¹⁷ Dring (2017).

⁴¹⁸ Brightman (2017b).

⁴¹⁹ Noor (2017).

⁴²⁰ Takahashi (2017b).

⁴²¹ Farokhmanesh (2018a).

⁴²² Handrahan (2018a).

⁴²³ Valentine (2018).

⁴²⁴ Farokhmanesh (2018b).

⁴²⁵ Crecente (2018a).

⁴²⁶ Crecente (2018b).

⁴²⁷ Futter (2018b).

⁴²⁸ Rayfield (2016).

⁴²⁹ Williams (2018).

65	Post-Mortem: The Verge ⁴³⁰	2018/10	Unternehmenskultur, Projektmanagement, Produktmanagement	Hoch	Kodierungseinheit
66	Post-Mortem: Games Industry ⁴³¹	2018/10	Personalmanagement, Projektmanagement	Hoch	Kodierungseinheit
67	Interview Game Developer: anonymer QA Tester ⁴³²	2018/11	Projektmanagement, Personalmanagement	Hoch	Kodierungseinheit
68	Post-Mortem: Game Informer ⁴³³	2019/04	Personalmanagement, Projektmanagement, Produktstrategie, Finanzmanagement, Wachstumsstrategie, Technologie	Hoch	Kodierungseinheit
69	Post-Mortem Dokumentation: Noclip ⁴³⁴	2019/05	Personalmanagement, Projektmanagement, Produktstrategie, Finanzmanagement, Wachstumsstrategie	Hoch	Kontexteinheit
70	Interview Gamedev: Grossman, Logas, Tudor, Bogan ⁴³⁵	o.J. (kurz vor Independent Games Festival, somit etwa 2006/03)	Produktstrategie	Mittel	Kodierungseinheit
71	Artikel: Games Industry ⁴³⁶	2014/04	Finanzmanagement	Mittel	Kodierungseinheit
72	Artikel: Eurogamer ⁴³⁷	2013/01	Finanzmanagement	Mittel	Kodierungseinheit

Tabelle 14: Quellenverzeichnis der qualitativen Inhaltsanalyse⁴³⁸

⁴³⁰ Farokhmanesh (2018c).

⁴³¹ Taylor (2018).

⁴³² Pham (2018).

⁴³³ Favis (2019).

⁴³⁴ Noclip (2019).

⁴³⁵ Gamedev.net (o. J.).

⁴³⁶ Handrahan (2014).

⁴³⁷ Purchase (2013).

⁴³⁸ Quelle: eigene Darstellung

Anhang II – Game Design Analyse

Game Design A - Analyse der Spiele

Sam & Max Season One (2006):

Blueprint	Mechanics	Interface	Dynamics	Experience
Veröffentlichung in sechs Episoden (episodische Struktur)	Klicken auf Objekte und NPCs löst Interaktionen oder Dialoge aus	Spielwelt in 2.5D (3D-Charaktere bewegen sich zweidimensional rechts/links in einer 3D-Umgebung)	Experimentieren wird gefördert, absurde Verwendungen von Gegenständen erzeugen humorvolle Reaktionen	Humorvolle, skurrile Atmosphäre mit absurden Charakteren und Situationen
Jede Episode erzählt eine lineare abgeschlossene Geschichte, lose mit einer übergreifenden Seasonhandlung verknüpft	Inventarsystem zur Aufbewahrung von Gegenständen für Rätsel	Minimalistisches Interface nur mit einem Icon für das Öffnen des Inventars		Kein Zeitdruck und keine Strafen sorgen für ein entspanntes Spielerlebnis
Steuerung ausschließlich per Maus im Point-and-Click-Stil	Auswahl aus Dialogoptionen bieten humorvolle Alternativen für Antworten, ohne große Auswirkungen auf den Verlauf	Inventar als Pop-up-Menü, einfache Handhabung der gesammelten Gegenstände per Drag & Drop		Dynamik zwischen Sam & Max sorgt für eine unvorhersehbare und unterhaltsame Experience
Spieler übernehmen die Kontrolle über einen Hundedetektiv (Sam) und seinen Hasenpartner (Max)	Die meisten Interaktionen mit der Umgebung dienen der Unterhaltung, ohne zwingend den Spielfortschritt zu beeinflussen	Dialoge mit Symbol zum sprechenden Charakter und Auswahl aus einer Liste an Dialogoptionen		Humorvolle Kommentare oder skurrile Animationen bei Fehlversuchen sind belohnend
Humoristische und satirische Erzählweise	Rätsel sind simpel gestaltet und nutzen logisches Denken und Experimentieren	Überspitzte Charakteranimationen betonen Mimik und Gestik, verstärken die Komik der Dialoge		Humor entsteht oft durch die unerwarteten Reaktionen der Spielwelt

Thema: Absurdität, Medienparodie und Kriminalfälle	Experimentieren bei Rätseln meist mit Trial-and-Error-Ansatz, Fehlversuche werden humorvoll kommentiert	Dialoge enthalten Wortspiele, Popkultur-Referenzen und satirische Kommentare		Episodische Struktur erzeugt kontinuierliche Neugier auf die nächste Folge, vergleichbar mit einer TV-Serie
Fokus auf Rätsel, Dialoginteraktionen und Erkundung der Umgebung	Einige Rätsel erfordern eine nicht-lineare Reihenfolge von Aktionen mit Wechsel zwischen verschiedenen Orten	Komisch wirkende Musik- und Soundeffekte zur Unterstützung des humorvollen Tons		
Spiel führt jeden Spieler zwangsläufig zur Lösung, ohne Möglichkeit zu Scheitern	Unterschiedliche Herangehensweisen und Lösungswege mit alternativen Hinweisen möglich, um zur Lösung zu kommen			
Episoden nutzen wiederkehrende Orte	Viele optionale Interaktionen mit versteckten Gags oder alternativen Dialogen			
	Spieltempo wird durch das individuelle Point-and-Click-Verhalten des Spielers bestimmt, kein Zeitlimit			

Tabelle 15: Game Design von *Sam & Max Season One*⁴³⁹⁴³⁹ Quelle: eigene Darstellung

The Walking Dead Season One (2012):

Gleiche Beobachtung wie bei Sam & Max

Blueprint	Mechanics	Interface	Dynamics	Experience
Veröffentlichung in fünf Episoden (episodische Struktur)	Dialogsystem mit zeitlich begrenzten Antwortmöglichkeiten	Düsterer Cel-Shading Artstyle mit realistischeren Texturen, 3D-Spielwelt	Hoher Entscheidungsdruck durch Zeitlimits in Dialogen, was emotional impulsive Reaktionen fördert	Stark narratives Erlebnis, vergleichbar mit einer interaktiven TV-Serie
Steuerung erfolgt per Third-Person-Perspektive mit direkter Charakterkontrolle, Point-and-Click für Interaktionen mit der Spielwelt	Spieler können sich bewusst für emotionale, moralische oder pragmatische Lösungsansätze entscheiden	Grafikstil ist stark an Originalvorlage angelehnt	Spieler sind gezwungen, sich mit moralischen Grauzonen auseinanderzusetzen, da viele Entscheidungen nicht klar richtig oder falsch sind	Grafikstil erzeugt eine stilisierte, bedrückende Atmosphäre
Fokus auf interaktives Storytelling, multilinear mit verzweigten Dialogbäumen	Interaktionen mit Charakteren führen zu wechselnden Gruppendynamiken und unterschiedlichen Beziehungsebenen	Minimalistisches Interface zur Stärkung des Fokus auf immersives Storytelling		Emotionale Bindung zu Charakteren, insbesondere zu Clementine
Entscheidungsfreiheit wird bewusst durch narrative Illusion gelenkt, da viele Dialog- und Handlungsoptionen der eröffneten Story-Pfade zu gleichen Konsequenzen führen und entsprechend immer zu fixen Ereignissen zurückführen	Charaktere erinnern sich an frühere Entscheidungen des Spielers und reagieren in Dialogen entsprechend	Dialogoptionen erscheinen als Textboxen mit Zeitlimit für Antworten		Illusion des Einfluss des Spielers verstärkt die emotionale Bindung des Spielers zu den Charakteren

Ruhige Exploration, emotionsgeladene Dialoge und actionreiche Höhepunkte	Quick-Time-Events für Action-Sequenzen, z. B. Kämpfe oder Fluchtsituationen	Interaktionspunkte in der Umgebung werden durch Symbole hervorgehoben		Moralische Entscheidungen sorgen für anhaltenden psychologischen Druck
Postapokalyptisches Setting mit Zombies	Einige Quick-Time-Events sind bewusst so gestaltet, dass Spieler sie nicht gewinnen können	Textmeldungen informieren Spieler darüber, wenn Entscheidungen Konsequenzen haben		Unvorhersehbare Konsequenzen führen zu Unsicherheit und Angst vor Fehlentscheidungen
Spieler übernehmen die Rolle von Lee Everett, einem ehemaligen Professor, der ein junges Mädchen, Clementine, beschützt	Spieler können Objekte oder Hinweise bei Erkundung der Umgebung finden	Quick-Time-Events zeigen Tastenbefehle an, die innerhalb eines kurzen Zeitfensters ausgeführt werden müssen		Mögliches Gefühl der Hilflosigkeit, da das Spiel viele tragische Momente erzwingt
Hauptthemen: Überleben, Gewalt, Vertrauen, Verlust und moralische Dilemmata	Inventarsystem, aber es gibt nur wenige klassische Adventure-Rätsel	Menü ermöglicht Rückblick auf vorherige Entscheidungen und Wiederholung von Episoden		Mögliches Schuldgefühl für den Tod eines Charakters
Kein Game Over, aber bestimmte Entscheidungen können Charaktere sterben lassen		Hinweissystem wie „Clementine wird sich daran erinnern“ verstärkt die Illusion und das Gefühl der Entscheidungsbedeutung		Episodenstruktur mit Cliffhangern, um Spieler zur nächsten Episode zu motivieren
Verstorbene Charaktere kommen in weiteren Dialogen nicht mehr vor, jedoch ändern sich die Story-Fixpunkte nicht dadurch		Sounddesign und Musik verstärken emotionale Momente und dramatische Szenen		

Tabelle 16: Game Design von *The Walking Dead*⁴⁴⁰⁴⁴⁰ Quelle: eigene Darstellung

Game of Thrones (2014):

Gleiche Beobachtung wie bei The Walking Dead

Blueprint	Mechanics	Interface	Dynamics	Experience
Veröffentlichung in sechs Episoden (episodische Struktur)	Direkte Charakterkontrolle sehr selten, fast nur automatische Story Sequenzen mit Dialogauswahloptionen	Düsterer Cel-Shading Artstyle mit realistischeren Texturen, 3D-Spielwelt	Hoher Entscheidungsdruck durch Zeitlimits in Dialogen, was Spannung in politischen Konflikten steigert	Stark narratives Erlebnis, vergleichbar mit der TV-Serie, unvorhersehbar und emotional intensiv
Steuerung erfolgt per Third-Person-Perspektive mit direkter Charakterkontrolle, Point-and-Click für Interaktionen mit der Spielwelt	Parallele Handlungsverläufe sind miteinander verknüpft	Grafikstil ist stark an Originalvorlage angelehnt	Häufig unlösbare Dilemmata zwischen politischen und persönlichen Beziehungen	Sound- und Grafikdesign verstärken die düstere, erbarmungslose Atmosphäre
Spielen mehrerer Figuren innerhalb einer Episode	Dialogsystem mit zeitlich begrenzten Antwortmöglichkeiten	Minimalistisches Interface zur Stärkung des Fokus auf immersives Storytelling	Konflikte zwischen spielbaren Charakteren zwingen Spieler, parteiische Entscheidungen zu treffen	Ständiger Druck durch politische Intrigen und Unsicherheit erzeugt ein angespanntes, bedrückendes Spielerlebnis
Hauptthemen: politische Intrigen, Loyalität, Verrat und Macht	Spieler können entscheiden Informationen entweder zu verbergen oder offenbaren, was Einfluss auf spätere Szenen hat	Dialogoptionen erscheinen als Textboxen mit Zeitlimit für Antworten		Mögliches Gefühl der Machtlosigkeit, da viele Entscheidungen unausweichlich zu negativen Konsequenzen führen
Multiperspektivisches Storytelling aus Sicht von mehreren Mitgliedern des Hauses Forrester, die um ihr Überleben kämpfen	Charaktere erinnern sich an frühere Entscheidungen des Spielers und reagieren in Dialogen entsprechend	Interaktionspunkte in der Umgebung werden durch Symbole hervorgehoben		Emotionale Bindung zu den Charakteren durch Identifikationsfaktor, da ihre Schicksale direkt mit den eigenen Entscheidungen verknüpft sind

Story ist stark von dialogbasierten Entscheidungen und Diplomatie geprägt	Quick-Time-Events für Kämpfe, Fluchtsequenzen und plötzliche Bedrohungen	Textmeldungen informieren Spieler darüber, wenn Entscheidungen Konsequenzen haben		Emotionale Bindung verglichen mit TWD weniger tiefgründig durch die Vielzahl an Charakteren und ausweglosen Situationen
Bestimmte Handlungen können alternative Handlungsstränge oder Konfrontationen auslösen, die zu unterschiedlichen Enden bei Charakteren führen, da die Entscheidungen zu deren Tod führen kann, aber die Handlung ändert sich dadurch nicht und bleibt multilinear	Spieler können Allianzen formen oder Beziehungen durch Dialoge beeinflussen	Quick-Time-Events zeigen Tastenbefehle an, die innerhalb eines kurzen Zeitfensters ausgeführt werden müssen		Episodenstruktur mit Cliffhangern, um Spieler zur nächsten Episode zu motivieren
Bewusste Illusion der Entscheidungsfreiheit	Politische Machtkämpfe werden spielmechanisch durch Verhandlungen und strategische Manipulation umgesetzt	Hinweissystem verstärkt das Gefühl der Entscheidungsbedeutung		
	Viele Entscheidungen sind moralisch ambivalent, ohne klare gute oder schlechte Option	Spiel nutzt originale Musik- und Soundeffekte aus der TV-Serie		
	Inventarsystem, aber kaum klassische Adventure-Rätsel			

Tabelle 17: Game Design von *Game of Thrones*⁴⁴¹⁴⁴¹ Quelle: eigene Darstellung

Batman: The Enemy Within (2017):

Gleiche Beobachtung wie bei Game of Thrones

Blueprint	Mechanics	Interface	Dynamics	Experience
Veröffentlichung in fünf Episoden (episodische Struktur)	Dynamisches Dialogsystem mit Zeitlimits	Cel-Shading Artstyle mit realistischeren Texturen, 3D-Spielwelt	Entscheidungsdruck durch Zeitlimits in Dialogen, was realistischere Beziehungen zwischen Spieler und Charakteren fördert	Stark narratives charakterfokussiertes Erlebnis, ganz anders als übliche Batman-Spiele
Steuerung erfolgt per Third-Person-Perspektive mit direkter Charakterkontrolle, Point-and-Click für Interaktionen mit der Spielwelt	Dialogoptionen haben Konsequenzen zu den Beziehungen zu den Charakteren	Dunklere Töne, die eine Noir-ähnliche Atmosphäre erzeugen	Spiel erzeugt hohe emotionale Spannung durch persönliche Beziehungen und Doppelidentität, die Spieler in jeder Situation unterschiedlich agieren lassen	Vergleichbar mit einer TV-Serie, aber viel interaktiver und individueller als frühere Spiele durch die gelegentliche Möglichkeit zur Auswahl zwischen Batman/Bruce sowie der ausgereiften Beziehungsmechanik und daraus resultierenden Charakterentwicklungen
Spieler steuern sowohl Bruce Wayne als auch Batman	Beziehungsmechanik beeinflusst Interaktionsmöglichkeiten und Dialoge mit Charakteren	Minimalistisches Interface zur Stärkung des Fokus auf immersives Storytelling	Handeln der Charaktere kann sich in verschiedenen Szenen stark unterscheiden, je nach vorherigem Verhalten	Tiefgründige emotionale Bindung zu mehreren Charakteren durch die direkte Beeinflussung der Beziehung und Aktionen
Hauptthemen: Vertrauen, Manipulation, Batman's Doppelidentität und persönliche Opfer	Quick-Time-Events für Kämpfe und akrobatische Batman-typische Aktionen	Dialogoptionen erscheinen als Textboxen mit Zeitlimit für Antworten		Emotionale Stresssituation bei moralischen Entscheidungen und Loyalitätskonflikten

Handlungsverlauf beeinflusst von Beziehungen zu Verbündeten und Feinden, insbesondere zu John Doe (Joker)	Deduktionsmechanik, Tatorte werden untersucht und Hinweise kombiniert	Interaktionspunkte in der Umgebung werden durch Symbole hervorgehoben		Spielgefühl variiert stark je nach gewähltem Spielstil als brutaler Batman oder diplomatischer Bruce
Konsequenzen in der Story zeigen sich durch Loyalität oder Verrat der Charaktere	Mehrere Interaktionsmöglichkeiten mit der Spielwelt durch Gadgets wie Bat-Drohnen oder Hacking-Tools	Textmeldungen informieren Spieler darüber, wenn Entscheidungen Konsequenzen haben		Mögliches Schuldgefühl bei Spielern für die Transformation von John Doe zum Joker
Besonderer Fokus auf John Does Charakterentwicklung, kann als Antiheld oder als klassischer Joker enden	Je nach Kontrolle über Bruce- oder Batman verändert sich der Umgang mit Situationen und Charakteren	Quick-Time-Events zeigen Tastenbefehle an, die innerhalb eines kurzen Zeitfensters ausgeführt werden müssen		Episodenstruktur mit Cliffhangern und unvorhergesehenen Story-Wendungen, um Spieler zur nächsten Episode zu motivieren
Abwechslung aus Detektiv- und Actionsequenzen sowie diplomatischen Gesprächen	Gothams öffentliche Wahrnehmung von Bruce/Batman wird durch getroffene Entscheidungen beeinflusst	Hinweissystem wie das Gefühl der Entscheidungsbedeutung		
Entscheidungsfreiheit wird bewusst durch narrative Illusion gelenkt, da viele Handlungsoptionen der eröffneten Story-Pfade zu gleichen Konsequenzen führen und entsprechend immer zu fixen Ereignissen zurückführen	Spieler können auf Gewalt verzichten oder brutale Methoden einzusetzen, was das Level an Vertrauen oder Misstrauen anderer Charaktere beeinflusst und deren Charakterbogen definiert	Farbschema passt sich Szenen an – kältere Töne für Batman, wärmere für Bruce, um emotionale Stimmungen zu unterstützen		

Entscheidungen haben langfristige Konsequenzen für Dialoge, aber Storytelling für den Großteil des Spiels weiterhin multilinear		Spiel nutzt übliche Musik- und Soundeffekte aus dem Batman Franchise und Noir-typische Elemente		
Zwei stark unterschiedliche Enden, die mehrere Szenen und Charakterentwicklungen betreffen und die multilineare Struktur zu einer verzweigten Struktur ändert		Sound- und Musikdesign verstärken die psychologische Tiefe der Charaktere		

Tabelle 18: Game Design von *Batman: The Enemy Within*⁴⁴²

Game Design B – Quantitative Auswertung

Spielerzahlen:

Tägliche Spielerzahlen entnommen aus SteamDB für den Zeitraum vom 23.04.2012 bis 31.12.2018.⁴⁴³

⁴⁴² Quelle: eigene Darstellung

⁴⁴³ SteamDB (o. J.b), o. S.

Monatliche Spielerspitzenzahlen:

Veröffentlichung einer Episode in diesem Monat

Datum	The Walking Dead	The Wolf Among Us	The Walking Dead: Season Two	Tales from the Borderlands	Game of Thrones	Minecraft: Story Mode	Batman: The Telltale Series	The Walking Dead: A New Frontier	Minecraft: Story Mode Season Two	Batman: The Enemy Within	Kumulative Spieleranzahl	Durchschnittliche Spieleranzahl
2012/04	2971										2971	2971
2012/05	547										547	547
2012/06	4193										4193	4193
2012/07	2640										2640	2640
2012/08	6668										6668	6668
2012/09	3111										3111	3111
2012/10	5819										5819	5819
2012/11	7637										7637	7637
2012/12	5790										5790	5790
2013/01	4815										4815	4815
2013/02	1687										1687	1687
2013/03	1064										1064	1064
2013/04	2658										2658	2658
2013/05	2820										2820	2820
2013/06	3147										3147	3147
2013/07	9255										9255	9255
2013/08	1819										1819	1819
2013/09	4958										4958	4958
2013/10	2734	2285									5019	2510
2013/11	2949	296									3245	1623
2013/12	4267	837	11950								17054	5685
2014/01	3627	234	1401								5262	1754
2014/02	940	7968	150								9058	3019
2014/03	2090	234	14201								16525	5508
2014/04	750	5483	296								6529	2176

Anhang

2014/05	1008	6534	10626							18168	6056
2014/06	2769	4264	2134							9167	3056
2014/07	1442	14321	14633							30396	10132
2014/08	3859	913	18627							23399	7800
2014/09	2652	505	4180							7337	2446
2014/10	1279	431	780							2490	830
2014/11	2276	1179	1491	-						4946	1649
2014/12	2046	1690	1816	451	5892					11895	2379
2015/01	2223	1040	1384	377	685					5709	1142
2015/02	1903	542	1361	78	6769					10653	2131
2015/03	576	304	494	4367	4717					10458	2092
2015/04	551	274	383	228	728					2164	433
2015/05	442	185	273	115	5206					6221	1244
2015/06	1288	2017	858	5531	1957					11651	2330
2015/07	489	456	379	576	2808					4708	942
2015/08	609	338	309	4640	810					6706	1341
2015/09	505	276	284	459	367					1891	378
2015/10	3062	1967	1104	8234	2096	6422				22885	3814
2015/11	1007	586	451	1139	2763	2537				8483	1414
2015/12	939	547	440	1432	1151	3634				8143	1357
2016/01	1170	684	648	1447	1072	1191				6212	1035
2016/02	621	493	342	675	477	362				2970	495
2016/03	451	245	250	332	272	2001				3551	592
2016/04	1055	484	333	614	641	1109				4236	706
2016/05	718	369	336	473	491	292				2679	447
2016/06	1215	321	459	606	784	1122				4507	751
2016/07	945	339	450	634	882	1062	6			4318	720
2016/08	415	250	220	298	283	460	4000			5926	847
2016/09	367	195	192	234	198	900	2159			4245	606
2016/10	1417	377	435	203	155	293	1718			4598	657
2016/11	1225	335	437	375	267	269	1397	1		4306	615

2016/12	2662	560	1169	657	386	464	1413	8276			15587	1948
2017/01	2616	587	1192	672	406	423	795	622			7313	914
2017/02	453	173	273	215	148	164	933	138			2497	312
2017/03	1274	162	388	212	133	362	160	4889			7580	948
2017/04	1209	144	488	150	138	148	120	3666			6063	758
2017/05	355	689	213	144	135	132	97	4597			6362	795
2017/06	897	420	360	509	343	340	467	1576	3		4915	614
2017/07	1140	500	428	630	523	465	425	854	1228	13	6206	690
2017/08	586	355	258	304	1396	352	1008	311	869	1301	6740	674
2017/09	12114	232	292	187	411	185	235	220	666	62	14604	1460
2017/10	1066	157	347	161	169	153	175	400	118	1147	3893	389
2017/11	767	322	303	334	182	258	370	347	659	944	4486	449
2017/12	918	313	340	247	164	381	251	385	837	228	4064	406
2018/01	886	369	396	314	179	291	213	424	211	1405	4688	469
2018/02	1214	727	381	450	364	378	560	470	157	569	5270	527
2018/03	397	166	168	170	102	118	210	144	61	2029	3565	357
2018/04	430	153	142	133	85	99	260	142	50	829	2323	232
2018/05	459	152	118	113	86	86	120	106	46	169	1455	146
2018/06	608	220	241	201	106	135	177	243	70	259	2260	226
2018/07	742	216	256	201	97	167	232	267	80	300	2558	256
2018/08	833	129	349	95	84	96	80	372	46	122	2206	221
2018/09	490	127	232	138	80	97	236	227	44	201	1872	187
2018/10	399	136	164	116	66	69	75	139	36	102	1302	130
2018/11	265	96	111	91	54	77	53	75	39	59	920	92
2018/12	203	105	71	90	61	133	54	55	50	64	886	89

Tabelle 19: Monatliche Spielerspitzenzahlen⁴⁴⁴⁴⁴⁴ Quelle: eigene Darstellung

Spitzenaktivitäten:

Spiel	Spitzenaktivität	Anmerkung
The Walking Dead	9225	Spitzenbetrag aus 2017/09 wurde ausgeschlossen, da das Spiel in diesem Zeitraum kostenlos angeboten wurde
The Wolf Among Us	14321	
The Walking Dead: Season Two	18627	
Tales from the Borderlands	8690	
Game of Thrones	6771	
Minecraft: Story Mode	6423	
Batman: The Telltale Series	4001	
The Walking Dead: A New Frontier	8278	
Minecraft: Story Mode Season Two	1228	
Batman: The Enemy Within	2029	

Tabelle 20: Spielerspitzenaktivitäten⁴⁴⁵**Rückkehrraten:**

Episoden	The Walking Dead	The Wolf Among Us	The Walking Dead: Season Two	Tales from the Borderlands	Game of Thrones	Minecraft: Story Mode	Batman: The Telltale Series	The Walking Dead: A New Frontier	Minecraft: Story Mode Season Two	Batman: The Enemy Within
Episode 1	2971	2285	11950	-	5892	6422	4000	8276	1228	1301
Episode 2	4193	7968	14201	4367	6769	6422	2159	4889	869	1147
Episode 3	6668	5483	10626	5531	4717	2537	1718	3666	666	944
Episode 4	5819	6534	14633	4640	5206	3634	1397	4597	659	1405
Episode 5	7637	14321	18627	8234	2808	2001	1413		837	2029
Episode 6					2763	1122				
Episode 7						1062				
Episode 8						900				
Differenz (Rückkehrrate)	4666	12036	6677	3867	-3129	-5522	-2587	-3679	-391	728

Tabelle 21: Rückkehrraten⁴⁴⁶⁴⁴⁵ Quelle: eigene Darstellung⁴⁴⁶ Quelle: eigene Darstellung

Bewertungen aus Metacritic (PC-Versionen):

Ganze Season		Berechneter Seasondurchschnitt aus einzelnen Episoden		
Datum	Spiel	Metascore	User Score	Abweichende Plattform
2005/09	Bone: Out From Boneville	68	58	
2006/10	Sam & Max Episode 101: Culture Shock	81	77	
2006/12	Sam & Max Episode 102: Situation: Comedy	79	78	
2007/01	Sam & Max Episode 103: The Mole, the Mob and the Meatball	74	78	
2007/02	Sam & Max Episode 104: Abe Lincoln Must Die!	80	74	
2007/03	Sam & Max Episode 105: Reality 2.0	82	79	
2007/04	Sam & Max Episode 106: Bright Side of the Moon	79	73	
2006/10	Sam & Max Season One	79	77	
2007/11	Sam & Max Episode 201: Ice Station Santa	82	79	
2008/01	Sam & Max Episode 202: Moai Better Blues	80	72	
2008/02	Sam & Max Episode 203: Night of the Raving Dead	79	72	
2008/03	Sam & Max Episode 204: Chariots of the Dogs	85	75	
2008/04	Sam & Max Episode 205: What's New, Beelzebub?	85	73	
2007/11	Sam & Max Season Two	82	74	
2009/03	Wallace & Gromit's Grand Adventures, Episode 1: Fright of the Bumblebees	76	76	
2009/05	Wallace & Gromit's Grand Adventures, Episode 2: The Last Resort	72	74	
2009/06	Wallace & Gromit's Grand Adventures, Episode 3: Muzzled!	75	72	
2009/07	Wallace & Gromit's Grand Adventures, Episode 4: The Bogey Man	72	83	
2009/03	Wallace & Gromit's Grand Adventures	74	76	
2009/07	Tales of Monkey Island Chapter 1: Launch of the Screaming Narwhal	79	77	
2009/08	Tales of Monkey Island Chapter 2: The Siege of Spinner Cay	77	74	

2009/09	Tales of Monkey Island Chapter 3: Lair of the Leviathan	82	75	
2009/10	Tales of Monkey Island Chapter 4: The Trial and Execution of Guybrush Threepwood	80	76	
2009/12	Tales of Monkey Island Chapter 5: Rise of the Pirate God	81	81	
2009/07	Tales of Monkey Island	80	77	
2009/10	Sam & Max: Beyond Time and Space	75	76	XBOX 360
2010/04	Sam & Max: The Devil's Playhouse - Episode 1: The Penal Zone	81	85	
2010/05	Sam & Max: The Devil's Playhouse - Episode 2: The Tomb of Sammun-Mak	83	77	
2010/06	Sam & Max: The Devil's Playhouse - Episode 3: They Stole Max's Brain!	75	76	
2010/07	Sam & Max: The Devil's Playhouse - Episode 4: Beyond the Alley of the Dolls	76	79	
2010/08	Sam & Max: The Devil's Playhouse - Episode 5: The City That Dares Not Sleep	81	80	
2010/04	Sam & Max: The Devil's Playhouse	79	79	
2010/06	Puzzle Agent	70	70	
2010/12	Back to the Future: The Game - Episode I: It's About Time	74	71	
2011/02	Back to the Future: The Game - Episode II: Get Tannen!	74	72	
2011/03	Back to the Future: The Game - Episode III: Citizen Brown	71	60	
2011/04	Back to the Future: The Game - Episode IV: Double Visions	71	61	
2011/06	Back to the Future: The Game - Episode V: OUTATIME	75	72	
2010/12	Back to the Future: The Game	73	67	
2011/07	Puzzle Agent 2	63	66	
2011/11	Jurassic Park: The Game	54	48	
2012/04	The Walking Dead: Episode 1 - A New Day	82	84	
2012/06	The Walking Dead: Episode 2 - Starved for Help	84	85	
2012/08	The Walking Dead: Episode 3 - Long Road Ahead	85	83	

2012/10	The Walking Dead: Episode 4 - Around Every Corner	80	84	
2012/11	The Walking Dead: Episode 5 - No Time Left	89	87	
2012/04	The Walking Dead: A Telltale Games Series	84	85	
2013/10	The Wolf Among Us: Episode 1 - Faith	85	88	
2014/02	The Wolf Among Us: Episode 2 - Smoke and Mirrors	76	82	
2014/04	The Wolf Among Us: Episode 3 - A Crooked Mile	82	85	
2014/05	The Wolf Among Us: Episode 4 - In Sheep's Clothing	75	82	
2014/07	The Wolf Among Us: Episode 5 - Cry Wolf	84	87	
2013/10	The Wolf Among Us	80	85	
2013/12	The Walking Dead: Season Two Episode 1 - All That Remains	78	84	
2014/03	The Walking Dead: Season Two Episode 2 - A House Divided	81	84	
2014/05	The Walking Dead: Season Two Episode 3 - In Harm's Way	81	82	
2014/07	The Walking Dead: Season Two Episode 4 - Amid the Ruins	78	81	
2014/08	The Walking Dead: Season Two Episode 5 - No Going Back	78	84	
2013/12	The Walking Dead: Season Two	79	83	
2014/11	Tales From The Borderlands: Episode 1 - Zer0 Sum	84	84	
2015/03	Tales From The Borderlands: Episode 2 - Atlas Mugged	78	83	
2015/06	Tales From The Borderlands: Episode 3 - Catch A Ride	81	82	
2015/08	Tales From The Borderlands: Episode 4 - Escape Plan Bravo	79	82	
2015/10	Tales From The Borderlands: Episode 5 - The Vault of the Traveler	86	84	
2014/11	Tales From The Borderlands	82	83	
2014/12	Game of Thrones: Episode One - Iron From Ice	75	74	
2015/02	Game of Thrones: Episode Two - The Lost Lords	73	79	
2015/03	Game of Thrones: Episode Three - The Sword in the Darkness	77	78	

2015/05	Game of Thrones: Episode Four - Sons of Winter	77	78	
2015/07	Game of Thrones: Episode Five - A Nest of Vipers	74	67	
2015/11	Game of Thrones: Episode Six - The Ice Dragon	70	64	
2014/12	Game of Thrones	74	73	
2015/10	Minecraft: Story Mode - Episode 1: The Order of the Stone	71	49	
2015/10	Minecraft: Story Mode - Episode 2: Assembly Required	59	46	
2015/11	Minecraft: Story Mode - Episode 3: The Last Place You Look	73	64	
2015/12	Minecraft: Story Mode - Episode 4: A Block and a Hard Place	72	64	
2016/03	Minecraft: Story Mode - Episode 5: Order Up!	72	67	
2016/06	Minecraft: Story Mode - Episode 6: A Portal to Mystery	69	58	
2016/07	Minecraft: Story Mode - Episode 7: Access Denied	68	57	
2016/09	Minecraft: Story Mode - Episode 8: A Journey's End?	69	65	
2015/10	Minecraft: Story Mode	69	59	
2016/02	The Walking Dead: Michonne - Episode 1: In Too Deep	69	58	
2016/03	The Walking Dead: Michonne - Episode 2: Give No Shelter	66	63	
2016/04	The Walking Dead: Michonne - Episode 3: What We Deserve	71	73	
2016/02	The Walking Dead: Michonne	69	65	
2016/08	Batman: The Telltale Series - Episode 1: Realm of Shadows	74	65	
2016/09	Batman: The Telltale Series - Episode 2: Children of Arkham	73	70	
2016/10	Batman: The Telltale Series - Episode 3: New World Order	73	72	
2016/11	Batman: The Telltale Series - Episode 4: Guardian of Gotham	73	67	
2016/12	Batman: The Telltale Series - Episode 5: City of Light	75	70	
2016/08	Batman: The Telltale Series	74	69	
2016/12	The Walking Dead: The Telltale Series - A New Frontier Episode 1: Ties That Bind Part One	81	70	
2016/12	The Walking Dead: The Telltale Series - A New Frontier Episode 2: Ties That Bind Part Two	80	71	

2017/03	The Walking Dead: The Telltale Series - A New Frontier Episode 3: Above the Law	74	66	
2017/04	The Walking Dead: The Telltale Series - A New Frontier Episode 4: Thicker than Water	71	63	
2017/05	The Walking Dead: The Telltale Series - A New Frontier Episode 5: From The Gallows	74	66	
2016/12	The Walking Dead: The Telltale Series - A New Frontier	76	67	
2017/04	Marvel's Guardians of the Galaxy: The Telltale Series	71	62	
2017/07	Minecraft: Story Mode Season Two - Episode 1: Hero in Residence	71	49	
2017/08	Minecraft: Story Mode Season Two - Episode 2: Giant Consequences	74	66	
2017/09	Minecraft: Story Mode Season Two - Episode 3: Jailhouse Block	71	75	
2017/11	Minecraft: Story Mode Season Two - Episode 4: Below the Bedrock	73	79	
2017/12	Minecraft: Story Mode Season Two - Episode 5: Above and Beyond	73	77	
2017/07	Minecraft: Story Mode Season Two	72	69	
2017/08	Batman: The Enemy Within - Episode 1: The Enigma	76	67	
2017/10	Batman: The Enemy Within - Episode 2: The Pact	71	74	
2017/11	Batman: The Enemy Within - Episode 3: The Fractured Mask	71	74	
2018/01	Batman: The Enemy Within - Episode 4: What Ails You	77	73	
2018/03	Batman: The Enemy Within - Episode 5: Same Stitch	85	77	
2017/08	Batman: The Enemy Within	76	73	
2018/08	The Walking Dead - The Final Season Episode 1: Done Running	76	81	
2018/09	The Walking Dead - The Final Season Episode 2: Suffer the Children	69	80	

Tabelle 22: Metacritic Bewertungen⁴⁴⁷

⁴⁴⁷ Quelle: eigene Darstellung

Game Design C – Verwendete Quellen

Kodierungseinheit: zitierbare Textstellen

Kontexteinheit: selbst-zitierbare
Aussagen aus Videomaterial

Gameplay: Walkthrough Video zur
Analyse des Game Design

Nr.	Quelle	Datum	Thema	Analyseeinheit
1	Youtube: NapalmX717 ⁴⁴⁸	2020/08/30	Sam & Max: Season One - Episode 1- Culture Shock	Gameplay
2	Youtube: NRMwalkthroughHD ⁴⁴⁹	2018/08/04	The Walking Dead Season One	Gameplay
3	Youtube: Gamer's Little Playground ⁴⁵⁰	2016/09/11	Game of Thrones	Gameplay
4	Youtube: NRMwalkthroughHD ⁴⁵¹	2020/07/15	Batman: The Enemy Within	Gameplay

Tabelle 23: Quellenverzeichnis der Game Design Analyse⁴⁵²

⁴⁴⁸ NapalmX717 (2020).

⁴⁴⁹ NRMwalkthroughHD (2018).

⁴⁵⁰ Gamer's Little Playground (2016).

⁴⁵¹ NRMwalkthroughHD (2020).

⁴⁵² Quelle: eigene Darstellung