

Im Reich des Bösen

Electronic Arts ist zweifellos der unbeliebteste Spiele-Hersteller der Welt. Ein Ruf, der mit der Schließung legendärer Studios wie Westwood, Origin und Bullfrog seinen Anfang nahm. Aber wie viel von dem, was Spieler zu wissen glauben, ist tatsächlich wahr? Von André Peschke

Es gibt nur eine Firma auf der Welt, die sich als zweifacher Gewinner des goldenen Kackhaufens bezeichnen darf. Ihr Name ist Electronic Arts. Die virtuelle Trophäe wird seit 2006 vom renommierten Onlinemagazin The Consumerist im Rahmen seiner Wahl zur »Schlimmsten Firma der USA« vergeben. Der historisch erste Gewinner des wenig schmeichelhaften Titels war der Ölkonzern Haliburton, einer der großen Profiteure des Irak-Krieges und damals Vorwürfen von Umweltverschmutzung und fragwürdiger Beziehungen zu US-Regierungsmitgliedern ausgesetzt. In den Jahren danach durften sich unter anderem der Interessenverband der Musikindustrie und der Versicherungskonzern AIG über den Sieg »freuen«. Letzterer war 2009 gerade in die Schlagzeilen geraten, weil er sich während der Finanzkrise zuerst durch eine milliarden schwere Finanzspritze der Regierung retten ließ, nur um danach seinen Top-Managern dicke Boni auszuzahlen. Doch keines dieser Unternehmen, kein Waffenfabrikant, kein Pharmakonzern und kein Zigarettenhersteller wurde je ein zweites Mal gewählt. Nur Electronic Arts.

Natürlich ist die Wahl zur »Schlimmsten Firma der USA« eine ziemliche Farce. Als Onlinebefragung ist sie durch in Foren organisierten Zustrom einzelner Nutzergruppen leicht manipulierbar und garantiert kein Abbild der breiten Bevölkerung. Zum anderen macht sie aber überdeutlich, welch unglaublich schlechtes Image dem Konzern anhängt. Die Frage ist nur: Warum? Was hat Electronic Arts verbochen, dass Tausende Spieler in aller Welt bereits mit diebischer Schadenfreude darauf warten, EA ein drittes Mal zum Preisträger wählen zu können? Blickt man auf die jüngere Geschichte der Firma, stechen eine ganze Reihe von Gründen ins Auge. Allein 2013 konnte man den Eindruck gewinnen, Electronic Arts wolle alle erdenklichen Vorurteile bestätigen. Die Hit-Serie **Battlefield** degradierte im vergangenen Jahr ihren Singleplayer endgültig zum ideenarmen Mochtegern-**Call of Duty**, während Bugs den hervorragenden Multiplayer abwerten. **Dead Space 3** frustrierte Serienfans durch die Einführung von Ingame-Käufen und verwässerten Horror derart, dass die Serie vorerst auf Eis liegt. **SimCity** und sein absurder Online-Zwang zerstörten das Image einer großen Traditionsmarke. Jeder dieser Fehlschläge zieht Tausende wütender, enttäuschter und anklagender Kommentare nach sich. Völlig zu Recht. Doch der erstaunliche Hass auf EA ist kein aktuelles Phänomen und sicher nicht diesem einen Jahr geschuldet, in dem EA kein Fettöpfchen ausließ. Inmitten der wütenden Beiträge tauchen immer wieder Namen aus den Pioniertagen der Computerspiele auf: Origin, Bullfrog, Westwood Studios. Es sind die Namen längst geschlossener Spielefirmen, geliebt

»EA hat uns den Strick gegeben, aufgehängt haben wir uns selbst«

Was kam nach EA?

Alle von EA übernommenen Studios brachten weiterhin sehr erfolgreiche Titel auf den Markt, von denen einige heute als echte Klassiker gelten. Oft führen die Spieler schlicht erst so spät von den Aufkäufen, dass sie eine verzerrte Wahrnehmung der Abläufe haben.



Origin Systems
(aufgekauft 1992)



Ultima 8
(1994)



System Shock (1994)
(Origin ist Publisher)



Bioforge
(1995)



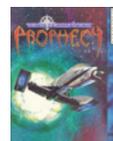
Crusader: No Remorse (1995)



Crusader: No Regret
(1996)



Jane's Longbow 2
(1997)



Wing Commander Prophecy
(1997)



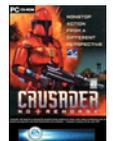
Ultima 9: Ascension (1999)



Wing Commander 3: Heart of the Tiger (1994)



Cybermage: Darklight Awakening (1995)



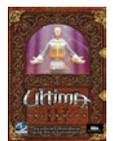
Privateer 2: The Darkening (1996)



Jane's AH-64 Longbow (1996)



Ultima Online
(1997)



Verbitterte Spieler feierten EAs Wahl zur schlimmsten Firma der USA mit Schmähdarstellungen wie diesen.

und bewundert in einer Zeit, als das Spielerssein noch etwas Besonderes war. Firmen, die auf dem Zenit ihres Schaffens von EA aufgekauft wurden, nur um danach scheinbar einen qualvollen kreativen Tod zu sterben. Bis heute haben viele Spieler EA nie verziehen, dass die Firma die Idole ihrer Jugend ruiniert hat. Das belegen sowohl die Ergebnisse einer aktuellen GameStar-Umfrage als auch die Befragungen anderer Webseiten wie beispielsweise des US-Magazins RockPaperShotgun. Doch was geschah damals wirklich mit all diesen Studios? Und vor allem: Wie kommt es, dass sich ihre Gründer – von Richard Garriott bis Peter Molyneux – heute einig sind, dass EA gar nicht schuld an ihrem Niedergang war?

»Ein paar Monate später mussten wir die Hälfte der Projekte einstellen«

Die Vorgeschichte führt uns weit zurück in der Spielehistorie, in den September 1992. Damals verkauft Richard Garriott seine Firma Origin Systems an Electronic Arts. Über neun Jahre hinweg hat er die Firma vom Ein-Mann-Entwicklungsstudio zu einem der bedeutendsten PC-Spieleentwickler und -publisher der Welt aufgebaut. Seine **Ultima**-Reihe und Titel wie **Wing Commander** von Chris Roberts brachten Origin einen fantastischen Ruf. Das Studio ist insbesondere bekannt dafür, die Grenzen des technisch Machbaren mit jedem Spiel neu zu definieren. Acht Jahre nach dem Verkauf existiert Origin Systems aber nur noch als lebloser Hülle, die weitere Inhalte für **Ultima Online**

produziert, den letzten großen Hit. Im Jahr 2004 macht EA den Laden endgültig dicht.

1994 verkauft Peter Molyneux einen Großteil des von ihm mitgegründeten Studios Bullfrog Productions an Electronic Arts, mit denen das britische Studio bereits seit seiner Gründung im Jahr 1987 zusammenarbeitet. Spiele wie **Populous**, **Syndicate** und **Powermonger** sichern der 45-Mann-Firma einen Platz in den Geschichtsbüchern der Computerspiele. Molyneux selbst wechselt in die Rolle des Vizepräsidenten von EA. 1995 folgte die endgültige Übernahme. Auf seinem neuen Posten hält es Molyneux gerade mal zwei Jahre lang aus, dann verlässt er EA und gründet ein neues Studio namens Lionhead. Im Jahr 2000 erscheint mit **Theme Park Inc** das letzte Spiel unter dem Bullfrog-Label. 2004 verschmilzt EA das Studio mit seinem Entwicklungsteam EA UK, und der Entwickler hört endgültig auf zu existieren.

1998 gerät der Publisher Virgin Interactive nach einigen kostspieligen Fehlschlägen in finanzielle Schieflage. Der in den USA angesiedelte Teil des Unternehmens muss verkauft werden. Zum Preis von 122 Millionen Dollar bekommt Electronic Arts den Zuschlag. Dem Vernehmen nach ein recht hoher Preis, den EA in erster Linie nur wegen eines einzigen Entwickler-Teams auf den Tisch legt: Westwood Studios, seit 1992 im



2013 schien das **SimCity-Debakel** mal wieder alle Vorurteile gegenüber EA zu belegen.

Was kam nach EA?



Bullfrog
(aufgekauft 1994)

BULLFROG
PRODUCTIONS LTD



Hi-Octane
(1995)



Magic Carpet 2
(1995)



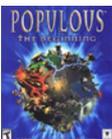
Gene Wars
(1996)



Dungeon Keeper (1997)



Theme Hospital
(1997)



**Populous:
The Beginning** (1998)



Theme Aquarium
(1998)



Dungeon Keeper 2
(1999)



**Theme Park
World** (1999)



**Theme Park
Inc** (2001)

Besitz von Virgin. 2003, nur fünf Jahre später, werden die Westwood Studios geschlossen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt hat EA seinen Ruf als Totengräber weg. Natürlich konnte die eine oder andere Firmenübernahme scheitern. Aber wie in aller Welt hatte es der Publisher geschafft, gleich drei ehemals gefeierte Entwicklerteams an den Punkt zu bringen, an dem keine andere Wahl blieb, als den Laden dicht zu machen? Diese Schließung von drei legendären Studios im Abstand von kaum einem Jahr erscheint vielen Spielern als glasklarer Beweis, dass EA zum seelenlosen Großkonzern verkommen ist, der seine Entwickler durch Vorschriften aus der Marketingabteilung knebelt und jede Innovation im Keim erstickt. Aber stimmt das wirklich?

»Ich wollte diese Visitenkarte«

»Ich selbst habe EA eine Zeit lang auch immer wieder als das böse Imperium beschrieben. Je nachdem, in welcher Stimmung ich war, mit mehr oder weniger Ernst«, sagt Origin-Gründer Richard Garriott im Jahr 2013. Garriott ist gerade auf Presstour, um sein Kickstarter-Projekt **Shroud of the Avatar** unter die Leute zu bringen. Es habe Zeiten gegeben, sagt er, da sei er so wütend auf EA gewesen, dass er den Publisher einfach pauschal verteuftelt habe. Zum Beispiel als er sich von der Sales-Abteilung überreden ließ, **Ultima 8** zu früh auf den Markt zu bringen. Oder als EA sein Wunschprojekt **Wing Commander Online** nicht unterstützen wollte und ihm viele gute Mitarbeiter zu Sony davonliefen, um dort **Star Wars Galaxies** zu machen. Ganz besonders, als er zum ersten Mal in der Geschichte von Origin im großen Umfang Mitarbeiter feuern musste. Dabei, so räumt er rückblickend ein, war Letzteres vor allem seine eigene Schuld. »Die Wahrheit ist: EA hat uns den Strick gegeben, aber aufgehängt haben wir uns selbst«, sagt er.

Dieser Strick, so glaubt Garriott, war aus Dollarscheinen geknüpft: »EA sagte damals zu uns: Wir finden euch super! Arbei-

ten wir doch zusammen. Wir können die Größe eurer Studios verdoppeln! Wir können eure Arbeit auf den nächsten Level heben!«. Aus der Sicht von Garriott und seinen Partnern im Jahr 1992 klingt das hervorragend. Während Origin im PC-Spielmarkt sehr erfolgreich ist, hat die Firma im immer wichtigeren Konsolensegment nie einen Fuß auf den Boden bekommen. Doch gerade die Produktion der aufwendigen Origin-Spiele wird gleichzeitig immer teurer. Für Garriott ist absehbar, dass

sich die Spiele in Zukunft nur durch eine Veröffentlichung auf PC und Konsolen finanzieren lassen werden. Genau hier kommt EA ins Spiel. Die Sportspiele des Publishers beherrschen den Konsolenmarkt wie kein Zweiter, doch im PC-Segment kann er noch nicht ganz vorne mitspielen. Die beiden Firmen scheinen sich perfekt zu ergänzen. Zudem verspricht das große Finanzpolster von Electronic Arts ein Ende der lästigen Entwicklungssorgen. All die vielen Ideen und Spielprojekte, die man aus Geldnot hatte unter den Tisch fallen lassen? Mit EA werden sie möglich. Garriott schlägt ein, EA hält Wort, und das Schicksal von Origin ist besiegelt.

Um all die neuen Projekte umsetzen zu können, die ihnen vorschweben, braucht das Team von Origin vor allem eines: mehr Manpower. Binnen eines Jahres verdoppelt man daher die Mitarbeiterzahl im Unternehmen auf über 400 Personen. Ein Wachstum, das selbst heute nicht ganz einfach wäre. In der Spielebranche der 90er-Jahre jedoch ist es praktisch unmöglich, innerhalb dieser Zeitspanne so viele qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Um seine großen Pläne trotzdem in die Tat umzusetzen, verwässert Origin die Belegschaft durch unerfahrene Neuzugänge und überhastete Beförderungen. Mitarbeiter, die im Jahr zuvor noch die Bezeichnung »Junior« im Titel trugen, leiten plötzlich millionenschwere Projekte. Zugleich lässt EA seinem neuen Studio bei der Auswahl der Projekte fast völlig freie Hand.



Richard Garriott (hier noch in Origin-Montur):
»Was man verstehen muss: Eine Hit-Quote von 20% ist bereits extrem gut. Wenn nach einer Übernahme viele Flops folgen, kann auch einfach nur eine Glückssträhne abgerissen sein.«



Laut Richard Garriott drängte EA auf eine rasche Veröffentlichung von **Ultima 8**, da man nicht wusste, wie komplex das Spiel war.



Aus und vorbei: Das alte Gebäude der Westwood Studios im Jahr 2000.

Louis Castle: »EA wollte C&C, aber insbesondere auch den nächsten großen Hit von Westwood. Nichts sollte uns davon ablenken. Wir sollten uns um nichts anderes Gedanken machen.«



Abgesichert durch das Geld des Publishers wird Origin wagemutig. Ungewöhnliche Ideen, die dem Studio vorher noch zu riskant erschienen, bekommen nun grünes Licht. »Vor der Übernahme hätten wir in erster Linie unsere Fortsetzungen entwickelt und vielleicht nebenbei ein oder zwei Experimente gewagt. Plötzlich bestand aber die Hälfte unserer Projekte aus Experimenten«, erinnert sich Garriott. Ausgerechnet diese Experimente, die dringend der Aufsicht eines erfahrenen Designers bedürfen, besetzt Origin jedoch mit seinen unerfahrenen Neuzugängen. Die wenigen alten Hasen wie Garriott selbst und Chris Roberts sind damit beschäftigt die goldenen Kühe des Unternehmens zu hüten: Sie arbeiten an Fortsetzungen von **Ultima** und **Wing Commander**, um den Erfolg der etablierten Marken sicherzustellen. Die Konsequenzen der riskanten Strategie lassen nicht lange auf sich warten. »Es dauerte kaum ein Jahr, schon ging es all unseren neuen Projekten nicht mehr besonders gut«, erinnert sich Richard Garriott. »Noch ein paar Monate später mussten wir die Hälfte aller Projekte abschließen, die sich in Entwicklung befanden. Das wiederum bedeutete, dass wir zum ersten Mal in der Geschichte von Origin herbe Verluste einführen. Und natürlich konnte EA nicht einfach weiter Geld in dieses schwarze Loch kippen. Daher kamen die Einsparungen. Deswegen musste ich all diese Leute entlassen.«

Als wir Louis Castle von unserem Gespräch mit Richard Garriott erzählen, schweigt der ehemalige Mitgründer der Westwood Studios kurz. »Nach all den Jahren zu hören, dass Richard beinahe die gleichen Erfahrungen machen musste, wie wir... Geld schafft wirklich manchmal mehr Probleme, als es löst«, sagt er schließlich. Auch Castle und sein Team werden 1998 von EA mit offenen Armen empfangen. Ihr **Command & Conquer** hatte wenige Jahre zuvor ein ganzes Genre definiert. Sie gelten als Pioniere und brillante Entwickler, und genau so will

»Wir waren völlig blind, als es ums Geld ging«

EA das Team einsetzen. »Sie haben uns von Anfang an gesagt: Wir wollen nicht, dass ihr einfach nur das C&C-Studio seid«, betont Castle. »Wir wissen, ihr arbeitet an diesen MMO-Konzepten. Das ist ein extrem vielversprechender Markt. In diese Richtung könnt ihr euch gern weiterentwickeln. Lasst uns wissen, welche Ideen ihr sonst noch habt!« EA hat zudem erste Lehren aus den Problemen bei Origin gezogen. Anstatt sofort viele neue Projekte anzuschieben, die dann von unerfahrenen Designern betreut werden, lautet der Plan diesmal: Zuerst die Entwicklung der wichtigen **C&C**-Titel in Gang zu bringen, um danach Westwoods beste Leute auf vielversprechende, neue Projekte anzusetzen. Doch nach wie vor unterschätzt der Publisher, wie wenig das Team von Westwood darauf vorbereitet ist, mit viel größeren Budgets zu arbeiten.

»Wir waren völlig blind, als es um das Geld ging«, sagt Louis Castle resigniert. Zwar macht sein Studio nicht den Fehler, zu viele neue Projekte anzustoßen, dafür plant man aber die bestehenden Projekte plötzlich viel größer. Auch bei Westwood beginnt daraufhin eine beispiellose Phase des Wachstums – mit beinahe identischen Folgen wie zuvor bei Origin. Um schneller neues Personal einstellen zu können, verkürzt das Studio seinen extrem strengen und langwierigen Auswahlprozess für neue Mitarbeiter und lädt sich dadurch ebenfalls eine große Anzahl von Neuzugängen auf, die dem hohen Niveau des Teams nicht gerecht werden. Viel schlimmer als die Fehlbesetzungen sind jedoch die Auswirkungen der Übernahme auf die Firmenkultur bei Westwood. Castle und seine Kollegen an der Spitze des Studios gehören zu den erfahrensten Designern ihrer Zeit, müssen jetzt aber große Teile ihrer Zeit damit zubringen, das rasche Wachstum zu verwalten. Derart abgelenkt entgeht ihnen viel zu lange, dass die neu gewonnene finanzielle Freiheit tatsächlich die Kreativität des Studios erodiert,

anstatt sie zu fördern. »Die Leute haben immer gesagt, EA habe uns dieses oder jenes aufgezwungen. Dabei hatten wir völlig freie Hand. Wir konnten nur nicht mit dem Überfluss umgehen«, erklärt Castle. »Ich gebe mal ein sehr bezeichnendes Beispiel: Wir waren bei Westwood immer ein sehr offenes Team. Jeder durfte Ideen einbringen, egal ob er eine Expertise in diesem Bereich hatte oder nicht. Während unserer Zeit als unabhängiges Studio hatten nicht selten fünf Leute eine Idee. Wir konnten es uns aber bestenfalls leisten, eine einzige davon umzusetzen. Also haben wir uns im Studio die Köpfe heißgeredet, uns letztlich auf eine Idee geeinigt und die dann ins Spiel eingebaut. Von den ursprünglichen fünf Ideen kam so in der Regel immer nur die beste ins Spiel. Doch dank EA hatten wir das Geld zu sagen: Wir bauen alle fünf ein! – und plusterten unsere Features dadurch nur unnötig auf. Wenn da draußen also jemand sagt: EA hat diese Firma kaputt gemacht, weil plötzlich nur noch aufs Geld geschaut wurde und weil sie ihnen Vorschriften gemacht haben, ist das völlig verkehrt. Tatsächlich war es genau umgekehrt: Als kleine Firma haben



Hauch von Ironie: Nicht lange nach der Übernahme durch EA steht Louis Castle bei Dreharbeiten zu C&C: Tiberian Sun neben James Earl Jones, der Stimme von Darth Vader.

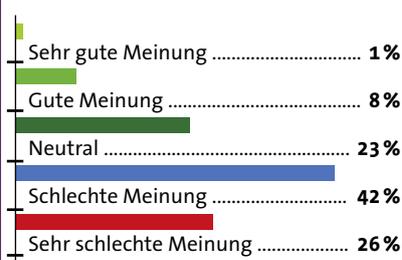
wir immer nur aufs Geld geschaut. Jedes einzelne Produkt musste Gewinn abwerfen. Unter EA hingegen hieß es: Macht einfach nur das beste Spiel, das ihr machen könnt! Wie sich herausstellte, war das jedoch zumindest für uns geradezu fatal.

»Love abuse« nennt das Peter Molyneux – Misshandlung durch Liebe. Gleich zwei Mal verkaufte er eines seiner Studios an große Publisher: Bullfrog an EA und Lionhead an Microsoft. Wirklich glücklich wurde er bei keinem der beiden Deals. »Was man verstehen muss, ist Folgendes«, sagt er. »Selbst wenn dich die Firma bei einer Übernahme komplett in Ruhe lässt, wenn sie sich überhaupt nicht einmischt, verändert sich alles. Denn als unabhängiger Entwickler hast du vor allem anderen eines, das dich antreibt: Angst. Die Angst davor, dass dein nächstes Spiel nicht gut wird. Die Angst vor dem Bankrott.« Genau wie Louis Castle ist Peter Molyneux überzeugt davon, dass nicht EA der größte Feind der Kreativität ist, sondern die finanzielle Sicherheit. Doch die Verlockung, endlich einmal wieder ruhig schlafen zu können, ist groß. Molyneux weiß das aus eigener Erfahrung.

»Damals, nachdem wir entschieden hatten Bullfrog zu verkaufen, kam jemand zu mir und sagte: Hey, Peter! Willst du Corporate Vice President von Electronic Arts werden? Was sollte ich da sagen? Natürlich wollte ich! Toller Job, schöne Visitenkarte – wer würde das nicht wollen? Besonders in meiner damaligen Situation. Zumal ich in gewisser Weise ein Angeber bin. Ich wollte diese Visitenkarte. Also sagte ich ja und wurde Vizepräsident und begann zu reisen. Das viele Reisen kommt mit dem Job. Nur: Wenn du ständig unterwegs bist, bist du ständig nicht im Studio. Plötzlich fehlte also dieser Wahnsinnige, der überall herumläuft und sagt: Das sieht klasse aus, lasst uns das weiter verfolgen! Ich hätte da noch diese andere Idee, lasst uns die ausprobieren! Hey, warum bleiben wir nicht heu-

»40 Millionen sind für eine Firma wie EA einfach zu wenig«

»Wie würden Sie persönlich Ihre Meinung von Electronic Arts beschreiben?«



»Boycottieren Sie die Spiele von EA wegen Ihrer schlechten Meinung über den Publisher?«



Quelle: Umfrage auf GameStar.de

te Abend alle hier und spielen unser Spiel? Dieser Mensch ist nicht im Studio, weil er plötzlich um die halbe Welt fliegt und seine Zeit in irgendwelchen Konferenzräumen verbringt. Mein Studio war über die Jahre aber um genau diese Person aufgebaut worden. Wir funktionierten nicht mehr richtig.«

Dieses innere Gleichgewicht eines erfolgreichen Studios, die über Jahre gewachsene Firmenkultur, ist empfindlicher, als es viele Firmen wahrhaben wollen, glaubt Trent Oster. Als Bioware-Mitarbeiter der ersten Stunde findet sich sein Name in den Credits von **Shattered Steel** über **Baldur's Gate** bis **Dragon Age**. Doch 2009 verlässt er das Studio, frustriert vom Erfolgsdruck und den Firmenstrukturen bei EA, die er als erstickend empfindet. Aber Bioware, sagt Oster,

war schon vor der Übernahme nicht mehr die Firma, in die er sich einst verliebt hatte.

Schon durch das eigenständige Wachstum sei nach und nach immer mehr vom Teamgeist des Studios verloren gegangen: »In den frühen Tagen von Bioware, so von Baldur's Gate bis Neverwinter Nights, hatten wir diese ›Einer für Alle und Alle für Einen-Mentalität‹. Du hast gewusst, dass jeder im Studio alles gibt, um das Spiel erfolgreich zu machen. Je größer die Firma wurde, desto mehr von diesem Vertrauen ging verloren. Man stand plötzlich nicht mehr in so engem Kontakt mit den anderen Teams und dadurch konnte man nicht mehr sehen, wie viel die anderen leisteten. Es

passierte mehr und mehr, dass einige von uns dachten: Was machen die nur? Warum dauert ihr Projekt so lange? Die versauen alles! Sie riskieren unsere Zukunft!«

2005 erlebt Oster seinen ersten Firmenzusammenschluss. Mithilfe des Finanzinvestors Elevation Partners werden Bioware und das amerikanische Studio Pandemic unter einem gemeinsamen Firmendach vereint. Die Geldgeber des neuen Studio-Verbunds verfolgen dabei nur ein Ziel: Den Wert der Studios zu steigern und sie anschließend gewinnbringend zu verkaufen. Doch ausgerechnet zu dieser Zeit, so erzählt es Oster, erlaubt sich die Bioware-Führung eine herbe Fehlkalkulation. Die Budgetplanung des Studios baut noch auf den Erfahrungswerten der auslaufenden Playstation2-Ära auf. Schockiert muss Bioware jedoch feststellen, dass die Entwicklung für Xbox 360 und PS3 rund doppelt so viel Geld verschlingt wie zuvor. Hochauflösende Texturen, detailliertere Polygonmodelle, komplexere Programmierung und vieles mehr blähen Mitarbeiterstab und Kosten auf. Bioware und sein Investor verfallen zunächst in eine Art Schreckstarre. Das Studio beschließt einen Entwicklungsstopp und versucht, durch rigide Einsparungsmaßnahmen und erheblichen Druck auf die bestehende Mitarbeiterschaft seine Profite zu sichern. Noch vor wenigen Jahren wurde fast nie ein Projekt bei Bioware eingestellt, jetzt kreist plötzlich die Axt über allen neuen Entwicklungen. »Auch die Firmenleitung hatte scheinbar ihr Vertrauen in das Team verloren. Dieses Gefühl, dass wir gemeinsam alles irgendwie hinkriegen, war verschwunden«, erzählt Oster.



Trent Oster: »Meines Erachtens wird es immer kritisch, wenn ein Team über 60 bis 70 Leute hinauswächst – egal bei welchem Publisher.«

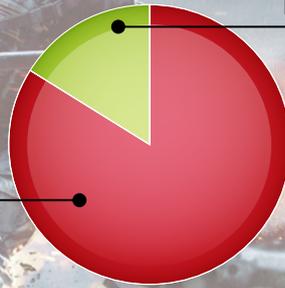


Trent Oster arbeitete vor seiner Kündigung an einem unveröffentlichten Spiel, dessen Engine die Basis für Dragon Age wurde.

»Viele Spieler scheinen zu denken, dass Electronic Arts häufig erfolgreiche Studios aufkauft und die Teams anschließend kreativ ruiniert. Würden Sie dieser Aussage zustimmen?«

Ja 84%

Nein 16%



Als EA zwei Jahre später die beiden Studios für rund 860 Millionen Dollar aufkauft, geschieht dies daher zu einem denkbar ungünstigen Zeitpunkt. Oster glaubt, dass sich Bioware-Chef Ray Muzyka dazu entscheidet, die Strukturen des Studios an EA anzupassen, da Biowares eigene Firmenkultur ohnehin zerrüttet ist. Feste Hierarchien halten Einzug. Es ist nun endgültig nicht mehr möglich, sich überall mit eigenen Ideen einzubringen. Der Erfolgsdruck nimmt weiter zu. Auch in anderer Hinsicht erweist sich das Timing der Übernahme als kritisch. 2008, kaum ein Jahr später, verschlechtert sich der Zustand von Electronic Arts innerhalb weniger Monate dramatisch. Durch die Wirtschaftskrise verunsicherte Konsumenten sorgen für zurückgehende Verkäufe. Fast zeitgleich scheitert EAs Versuch, mit innovativen Titeln wie **Mirror's Edge** und **Dead Space** neue Marken zu etablieren. Auch die etablierten Serien und die teuer eingekaufte **Harry Potter**-Lizenz bleiben hinter den Erwartungen zurück. Im Verlauf des Jahres verliert die EA-Aktie mehr als zwei Drittel an Wert. EA Chef John Riccitiello, der vor Jahren selbst eine Trendwende hin zu neuen, innovativen Marken eingeleitet hatte, bleibt keine andere Wahl, als die Firma auf einen konservativen Sparkurs einzuschwören. Es gilt, das Vertrauen der Aktionäre zurückzugewinnen – zu denen

»Die Spieler haben ja keine Ahnung, was für ein kreatives Potenzial im Innern von EA schlummert«

übrigens auch eine Reihe von Bioware-Mitarbeitern gehören, die im Rahmen der Übernahme EA-Anteile erhalten hatten. Bis heute hat sich die EA-Aktie auf knapp 50% ihres Wertes von Anfang 2008 erholt.

Viele Gehaltsstufen unter Riccitiello ist es Trent Oster, der bei Bioware an den Folgen dieser neuen Marschrichtung verzweifelt.

»Wenn du nicht gerade am neuen Battlefield arbeitest, bist du nie wirklich sicher«, beschreibt Oster seine letzten Jahre bei Bioware. Erst hier, unter dem immer stärker werdenden Druck des Finanzmarktes, scheint EA zu jener Firma zu werden, von der so viele Spieler sprechen. Oster: »Alle sechs Monate musst du den aktuellen Stand des Projekts bei EA vorstellen, und wenn dieser ›Pitch‹ nicht auf Zustimmung stößt, droht deinem Projekt das Aus. Für mich war das extrem schwierig, immer von einer solchen Präsentation zur nächsten zu leben, weil man sich kaum traut, etwas auszuprobieren. Zugleich bekommst du den Eindruck, dass die Firma nicht hinter dir steht. Du beginnst an dir zu zweifeln und fragst dich: Wenn alle glauben, dass aus dem Projekt sowieso nix wird, muss ja was dran sein. Vielleicht habe ich einfach aufs falsche Pferd gesetzt, und es wäre wirklich am besten, wenn die Entwicklung eingestellt wird. Zugleich fehlt deinen Mitarbeitern die Bin-

Was kam nach EA?

Westwood Studios

Westwood Studios
(aufgekauft 1998)



Lands of Lore 3
(1999)



Nox
(2000)



Command & Conquer: Red Alert 2 (2000, extern)



Emperor: Battle for Dune (2000)



Command & Conquer: Renegade (2002)



Pirates: The Legend of Black Kat (2002)



Earth & Beyond (2002)

dung zum Spiel. Dieses Gefühl, gemeinsam etwas zu erschaffen, ist es, was dich und das Team motiviert, über Wochen und Monate alles zu geben. Zwei meiner besten Leute kündigten in dieser Zeit ihren Job, einfach weil sie überzeugt waren, unser Projekt würde sowieso eingestellt. Das wiederum machte es nur wahrscheinlicher, dass man bei uns wirklich den Stecker zieht. Es war ein Teufelskreis. Du kannst das wundervollste Spiel der Welt entwickeln und das Feedback ist immer: Das ist klasse – für den Moment. Bis in sechs Monaten!«

Mit der EA-Aktie auf einem historischen Tiefstand und dem kläglichen Scheitern der neuen Titel agiert der Publisher vorsichtiger denn je. Zwar experimentiert EA weiterhin mit neuen Konzepten, doch das von Oster beschriebene Verfahren sorgt dafür, dass die wenigstens dieser Spieleprojekte je das Licht der Öffentlichkeit sehen. Das einzige große Wagnis, das sich EA leistet, ist Biowares **Star Wars: The Old Republic**. Für das MMO, so berichtet Oster, habe man dem Studio so viele Freiheiten gegeben, wie es im Rahmen der Lizenz nur möglich war. Doch trotz des enormen Hypes bei der Veröffentlichung im Jahr 2011 kann das Spiel die großen Erwartungen nicht erfüllen. Bereits wenige Wochen nach der Veröffentlichung wird klar, dass **The Old Republic** mit seinem klassischen Abo-Modell vermutlich nicht tragbar sein wird. Die EA-Aktie geht erneut in den Tiefflug. Im Juli 2012 erreicht sie mit rund 11 US-Dollar pro Anteil ihren absoluten Tiefpunkt. EA, der Gigant unter den Publishern, gilt plötzlich als Übernahme-



EAs Initiative hin zu innovativeren Spielen scheiterte auch an den Spielern. Insbesondere auf dem PC floppte **Mirror's Edge** komplett.



Die **Westwood-Führung** circa 1997 mit einem jungen Louis Castle ganz links außen. Damals, sagt er, habe man viel mehr auf's Geld geachtet



Vander Caballero hat sich ebenfalls selbstständig gemacht und entwickelte das Indie-Action-Adventure **Papo&Yo**.

kandidat, so gering ist sein Marktwert geworden. Zu dieser Zeit ist Trent Oster schon nicht mehr im Unternehmen. Aber die Vermutung liegt nahe, dass der verängstigte Großkonzern spätestens in diesem Moment alle riskanten Projekte beendet. Vander Caballero, ehemaliger Design Director von EA Montreal, kündigt bereits 2010 seinen Job. Auch er berichtet davon, wie vorsichtig sein ehemaliger Arbeitgeber geworden sei. Dabei weiß Caballero als ehemals führendes Mitglied der internen Research & Development-Abteilung, wie falsch der Vorwurf ist, EA habe kein kreatives Personal. Tatsächlich, so sagt er heute, hielt er es am Ende nicht mehr aus, »die wundervollsten, kreativsten Ideen zu entwickeln, die außer mir und meinem Team nie jemand zu sehen bekommen wird«. Die Spieler, glaubt er, würden aus den Socken kippen, wenn sie wüssten, wie viel kreatives Potenzial in EA steckt. Leider aber verkaufte sich Kreativität einfach nicht – zumindest nicht so gut, wie es für EA notwendig ist.

»Wenn du nicht gerade am neuen Battlefield arbeitest, bist du nie wirklich sicher«

Denn wenn es einen Umstand gibt, der Electronic Arts vermutlich mehr prägt als jeder andere, dann ist es die schiere Größe des Konzerns. Um seine über 9.000 Mitarbeiter in aller Welt zu bezahlen und seine Aktionäre glücklich machen zu können, muss EA klotzen, nicht kleckern. Ein riesiger bürokratischer Apparat ist nötig, um eine Firma dieser Größe zu führen und zu verwalten. Kleine Projekte interessieren den Konzern schlicht nicht mehr. Louis Castle musste das selbst erfahren, als er bei EA darum warb, die Fortsetzung eines Westwood-Spiels zu produzieren. Der Titel, dessen Namen er nicht nennen will, habe nur sieben Millionen Dollar gekostet, aber 40 Millionen eingespielt. Aus seiner damaligen Sicht ein gutes Geschäft. Doch als er dem Sales-Team von EA seinen Plan für eine Fortsetzung präsentiert, erteilt man ihm eine Abfuhr. Was wie Größenwahn klingt, ist aber lediglich eine logische unternehmerische Entscheidung, sagt Castle heute: »Eine Firma

wie EA kann zu jeder Zeit nur eine bestimmte Menge an Spielen im Portfolio haben, bevor sich die Aufmerksamkeit auf zu viele Kleinteile verstreut. Jedes Spiel braucht Produzenten, die wiederum an ihre Vorgesetzten berichten. Es braucht Marketing-Strategien, es braucht Vertriebsmitarbeiter und so weiter. Es kostet Unsummen, diese Maschinerie in einem Giganten wie EA anlaufen zu lassen. Viel wichtiger ist aber, dass die Zahl der Produkte, die EA gleichzeitig in Entwicklung haben kann, endlich ist. Limitiert durch diese Ressourcen. Und der Job der Führungsetage ist es, dafür zu sorgen, dass diese begrenzte Anzahl von Produkten den maximalen Gewinn bringt. Ein Titel wie meiner, der am Ende nur 40 Millionen Dollar Umsatz abwirft – so profitabel er auch sein mag –, ist zu klein. Er belegt einen dieser Plätze, den ein Spiel einnehmen könnte, das potenziell 100 Millionen, 300 Millionen oder noch mehr einspielen könnte.«

Trotzdem gelingt es Castle über die Jahre, seine Vorgesetzten zu überzeugen, in innovative, etwas kleinere Projekte zu investieren. Doch nach den verheerenden Kursverlusten der Aktie wird auch sein Team Opfer des neuen Sparkurses. »Es war so ein wunderschönes Spiel, entwickelt von mehreren Teams, die über den ganzen Globus verteilt waren, und das völlig neue Wege im Geschichtenerzählen eingeschlagen hätte«, beschreibt Castle sein letztes Projekt. 2009 verlässt er EA, wie er sagt im besten Einvernehmen. Den Kauf von Westwood hat er nie bereut. »Hätte EA nicht den Zuschlag erhalten, wären wir an Microsoft verkauft worden«, sagt er. Dort, so glaubt Castle, wäre es Westwood dann ergangen wie den Ensemble Studios: Man hätte eine Weile die erfolgreichen Reihen fortgeführt und wäre dann mit dem Erscheinen der Xbox für Microsoft recht schnell überflüssig geworden. Für sich allein wiederum, hätte Westwood schon vor der Übernahme durch Virgin Interactive im Jahr 1992 nicht mehr lange überlebt. Die letzten Projekte des Studios

verschlungen bereits damals über eine Million Dollar. Der maximale Vorschuss, den Westwood von seinen Publishern bekam, betrug jedoch nur 750.000 Dollar. Die letzte Viertelmillion musste Westwood also aus eigener Tasche bezahlen – Tendenz steigend. Ein Risiko, da ist sich Castle sicher, das das Studio sehr bald Kopf und Kragen gekostet hätte. »Ich hatte immer den Eindruck, dass uns EA mit den besten Absichten übernommen hat und sich wahnsinnig bemühte, uns zu unterstützen«, sagt er. Eine Aussage, bei der ihm alle von uns interviewten Entwickler zustimmen. Dennoch wird es auch in Zukunft weiterhin Spieler geben, die an der Legende festhalten, EA habe Origin, Westwood und ihresgleichen durch strikte Marketingvorgaben und Fixierung auf ewige Fortsetzungen kaputt gemacht. Dabei erinnert EA in den Erzählungen der vermeintlich Geknechteten vielmehr an einen wohlmeinenden Riesen, der die Studios in seinem Überschwang einfach zu fest gedrückt hat. Tod durch Liebe sozusagen. Erst in jüngeren Jahren finden sich Entwickler, die ein Bild des Publishers zeichnen, wie man es kennt: ängstlich, risikoscheu und auf der Suche

Was kam nach EA?

BIOWARE CORP Bioware (aufgekauft 2007)

Dragon Age: Origins (2009)

Mass Effect 2 (2010)

Dragon Age 2 (2011)

Star Wars: The Old Republic (2011)

Mass Effect 3 (2012)



Peter Molyneux: »Es ist **völlig egal, wer dich kauft**: Microsoft, Activision, Electronic Arts oder das Kinderhilfswerk – es macht keinen Unterschied.«



Command & Conquer: Red Alert 2 erschien nach der EA-Übernahme und ist bis heute das C&C-Spiel mit der besten Metacritic-Nutzerbewertung.

nach neuen Geldquellen, um die Aktionäre zu beruhigen. Fast scheint es, als sei EA ironischerweise erst über die Jahre zu der Firma geworden, für die man es früher bloß gehalten hat. Mit dem Aufschwung der EA-Aktie und dem Start der neuen Konsolengeneration besteht daher auch die Hoffnung, dass der Publisher in Zukunft wieder mehr Wagemut beweist. Die Ankündigung von **Mirror's Edge 2** kann, wer will, als ersten Silberstreif am Horizont verstehen. Andersherum kann, wer will, natürlich an den Berichten der ehemaligen Studiobesitzer zweifeln. Doch keiner der von uns befragten Entwickler hat einen Grund, EA weiter Honig ums Maul zu schmieren. Richard Garriott hat sich in der Vergangenheit bereits mehrfach kritisch zu seinem ehemaligen Arbeitgeber geäußert und trug allein im Rahmen seiner Trennung von NCSoft 28 Millionen Dollar nach Hause. Trent Oster, der mit Abstand die kritischste Meinung zu EA besitzt, gründete sein eigenes Studio Beamdog, das die Enhanced Editions zu den Bioware-Klassikern **Baldur's Gate** und **Baldur's Gate 2** entwickelt hat. Louis Castle telefoniert mit uns aus seinem neuen Büro bei SHFL Entertainment, einem Hersteller von Kartenmischgeräten für Casinos. Die Firma, in die Castle mitinvestiert hat, wurde im vergangenen November vom Automatenhersteller Bully übernommen. Wert des Deals: rund 1,3 Milliarden Dollar.

Genauso aber arbeitet kein einziger der von uns interviewten Entwickler mehr bei einem großen Publisher. Sie bekennen einhellig, dass sie mit ihrem Job als Entwickler am glücklichsten waren, während sie in kleinen, engagierten Teams arbeiteten, in denen alle an einem Strang zogen. Insbesondere Peter Molyneux sehnt sich zurück zu den Anfangstagen seiner Karriere. Als wir ihn während der Gamescom treffen, sitzt er in einem selbst angemieteten Hotelzimmer und lebt aus einem Koffer voller Zigaretten und Laptop-Zubehör. Sein neues Spiel **Godus** läuft endlich im Multiplayer, und schon nach fünf Minuten fragt er ungeduldig, ob man nicht schnell zusammen losspielen könne. »Ich weiß noch den genauen Moment, in dem ich beschloss bei Microsoft zu kündigen«, erzählt er, während er einen zweiten Laptop hervorramt, um darauf die Partie zu starten, »Ich saß in meinem Büro, hatte die Augen geschlossen und versuchte mich auf eine Designfrage zu konzentrieren, als plötzlich irgendjemand an meinem Stuhl herumfummelte. Ich schrak hoch, blickte mich leicht panisch im Büro um und sah: die Bürostuhl-Frau!«, Molyneux macht eine kurze Pause und man ist nicht ganz sicher, ob sie der Rhetorik dient oder dem Anschluss einer zweiten Maus. »Wissen Sie, wer die Bürostuhl-Frau ist? Haben Sie eine? Microsoft bezahlt sie, damit sie jeden Monat vorbei kommt und die Bürostühle ergonomisch korrekt nachjustiert: perfekte Höhe, perfekte Neigung. In diesem Moment dachte ich: Was in aller Welt tue ich hier? All der Komfort, die schönen Büros, die tolle Kantine – es nimmt dir diesen Hunger, einen Teil deiner Leidenschaft. Es saugt dich aus.« Inzwischen steht der Laptop, **Godus** lädt, und Peter Molyneux lässt sich noch mal kurz in die Couch zurückfallen. »Firmen wie EA und Microsoft sind nicht böse«, sagt er, »wir sind schwach.«

AP / JG

»Was in aller Welt tue ich hier?«