

Please quote as: Köhler, B. & Söllner, M. (2015): Digitale Geschäftsmodelle im Profisport - Eine Ist-Analyse am Beispiel der National Football League. In: Student Consortium der WI 2015, Osnabrück, Germany.

Digitale Geschäftsmodelle im Profisport - Ein Ist-Analyse am Beispiel der National Football League

Benjamin Köhler¹ und Matthias Söllner^{1,2}

¹ Universität Kassel, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik, Kassel, Germany
benjamin.koehler@wi-kassel.de
soellner@uni-kassel.de

² Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI-HSG), St. Gallen, Schweiz
matthias.soellner@unisg.ch

Abstract: Professionelle Sportorganisationen haben eine sehr große Anhängerschaft in Sozialen Netzwerken. Die Frage, wie dieser Popularitätsvorteil wirtschaftlich verwertet werden kann, bleibt jedoch größtenteils noch unbeantwortet. Ziel dieser Arbeit ist es daher, eine Ist-Analyse der digitalen Aktivitäten der National Football League (NFL), der umsatzstärkste Liga der Welt, durchzuführen. Die Ergebnisse der Analyse werden mit Hilfe des Business Model Canvas strukturiert. Es werden erfolgsversprechende digitale Wertangebote identifiziert und Erkenntnisse über die Motive und das Verhalten von Fans im digitalen Zeitalter gewonnen. Diese erlauben Rückschlüsse darauf, wie Sportorganisationen ihr Geschäftsmodell im digitalen Zeitalter erweitern können, um den veränderten Erwartungen von digital aktiven Sportfans gerecht zu werden. Dies kann beispielsweise zu neuen bzw. erweiterten Einnahmequellen führen.

Keywords: Business Model Canvas, Geschäftsmodelle, Digitalisierung Profisport

1 Einleitung

Die Auswirkungen der Digitalisierung erfasst die Unternehmenslandschaft und verändert sie nachhaltig. Dabei werden ganze Branchen zum Teil neu geordnet, bestehende Machtverhältnisse grundlegend verschoben und branchenspezifische Geschäftsmodelle tiefgreifend verändert. So ist Apple zum Beispiel mittlerweile der größte Anbieter in der Musikindustrie. In der Fotoindustrie hat die zunehmende Digitalisierung maßgeblich dazu beigetragen, dass die einst führenden Filmhersteller Kodak und Agfa inzwischen aus dem Markt ausgeschieden sind [1]. Aber auch in vielen weiteren Branchen führt die Digitalisierung zu einem umfassenden Wandel. Facebook ist gerade dabei eine Banklizenz zu beantragen bzw. andere digitale Größen wie Google oder der chinesische Onlinehändler Alibaba verfügen bereits darüber und stehen damit in direkter Konkurrenz zu bestehenden Finanzinstituten. Im Finanzsektor wird die zunehmende digitale Konkurrenz als ernste Gefahr für bestehende Geschäftsmodelle wahrgenommen [2].

Durch die zunehmende Digitalisierung ergeben sich somit zum einen Herausforderungen aber zum anderen auch Chancen für Unternehmen. Dies gilt besonders für im Profisport involvierten Verbände, Ligen, Vereine und Spieler. Diese Sportorganisationen verfügen über eine sehr hohe Anzahl an Fans und Followern in sozialen Netzwerken (Social Media) wie Facebook und Twitter. So haben der FC Barcelona und Real Madrid z. B. jeweils mehr als 77 Millionen Facebook Fans und über 13 Millionen Follower auf Twitter. Nur 13 weitere Seiten von Unternehmen, Künstlern oder Politiker weltweit verfügen kombiniert über mehr Facebook Fans und Twitter Follower [3]. Viele professionelle Sportorganisationen haben eine bedeutend größere Anzahl an Fans und Followern als beim Endkunden sehr beliebte Marken wie Nike (kombiniert unter 24 Millionen) oder Audi (kombiniert unter 11 Millionen) [4-6]. Durch Social Media Angebote der Sportorganisationen haben Sportfans die Möglichkeit noch intensiver mit Ihrem Lieblingsverein zu interagieren und Informationen abzurufen. Dies bietet aber den Sportorganisationen auf der anderen Seite auch die Möglichkeit Sportfans noch besser zu verstehen und die bestehende Bindung weiter zu festigen. Interaktion wurde als eines der wichtigsten Elemente identifiziert um eine langfristige und profitable Kundenbeziehung zu etablieren [7]. Durch den zusätzlichen Anstieg der Nutzung von mobilen Endgeräten zur Internetnutzung [8] wird dieses Potential weiter gesteigert.

Sportfans haben heutzutage die Möglichkeit jederzeit und an jedem Ort mit Ihrem Lieblingsverein zu interagieren, Informationen abzurufen, oder weitere digitale Angebote zu nutzen. In Deutschland wird das Potenzial, dass die Social Media Interaktion mit Fans und weitere digitale Angebote bieten, bis auf wenige Ausnahmen wie durch den FC Bayern München, von Sportvereinen der Fussball-, Handball-, Eishockey- und Basketballligen noch nicht voll ausgeschöpft [9].

Die Frage, wie der Popularitätsvorteil verwertet werden kann, bleibt damit größtenteils noch unbeantwortet. Als Popularitätsvorteil wird in der vorliegenden Arbeit die hohe Anhängerschaft von professionellen Sportorganisationen in sozialen Medien im Vergleich zu beliebten Marke wie z. B. Nike oder Audi verstanden. Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass Sportfans die Möglichkeit über Angebote mit ihrem Lieblingsverein zu interagieren oder Informationen abzurufen besonders intensiv nutzen werden. Es ist anzunehmen, dass bei der Verwertung des Popularitätsvorteils die Erweiterung der klassischen Angebote um digitale Angebote eine wesentliche Rolle spielt.

Wie können professionelle Sportorganisationen diesen Popularitätsvorteil und die daraus entstehenden Chancen nutzen? Wie müssen Wertangebote und damit auch das Geschäftsmodell von professionellen Sportorganisationen im digitalen Zeitalter gestaltet werden, damit diese den geänderten Bedürfnissen von Sportfans gerecht werden?

Um diese Fragen zu beantworten, wird eine strukturierte Ist-Analyse des digitalen Geschäftsmodells der amerikanischen National Football League (NFL) durchgeführt. Dabei wird ein besonderer Fokus auf die digitalen Wertangebote gelegt. Mit einem Umsatz von ca. 10 Milliarden \$ im Jahr 2013 ist die NFL die Umsatzstärkste Liga der Welt [10]. Im Vergleich kamen die umsatzstärksten europäischen Ligen (Premier League, Bundesliga, Primera Division, Serie A) zusammen auf 9,8 Milliarden € Um-

satz [11]. Die NFL hat zudem für das Jahr 2027 ein Umsatzziel von 27 Milliarden \$ ausgerufen, wobei auch die Ausweitung des digitalen Angebots eine zentrale Rolle spielt [12].

Die Erkenntnisse aus der strukturierten Ist-Analyse des digitalen Geschäftsmodells der NFL können anderen Sportorganisationen dabei helfen, ein erweitertes Geschäftsmodell im Zuge der Digitalisierung zu entwerfen. Die Ergebnisse liefern zudem der Forschung im Bereich der Wirtschaftsinformatik einen theoretischen Beitrag. Die Ergebnisse tragen dazu bei Rückschlüsse über strategische Entscheidungen zur erfolgreichen Umgestaltung von existierenden Geschäftsmodellen im Zeitalter der Digitalisierung zu gewinnen. Des Weiteren wird ein Beitrag dazu geliefert, wie digitale Leistungsangebote gestaltet werden sollten, damit sie den geänderten Kundenbedürfnissen gerecht werden. Letztendlich bietet der Beitrag eine Ausgangslage für weitere Studien in diesen Gebieten.

Die theoretischen Grundlagen zu Geschäftsmodellen und dem Verhalten von Sportfans im digitalen Zeitalter wird in Kapitel zwei herausgearbeitet. Anschließend wird in Kapitel drei auf das methodische Vorgehen eingegangen. In Kapitel vier wird das Geschäftsmodell der NFL analysiert und graphisch dargestellt. In Kapitel fünf werden die zentralen Erkenntnisse der Analyse diskutiert. Den Abschluss bildet Kapitel sechs mit einem Fazit und einem Ausblick.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Darstellung von Geschäftsmodellen

Der bereits in der Einleitung mehrfach verwendete Begriff Geschäftsmodell wird verwendet, um verschiedene Wertschöpfungs- und Werterfassungsansätze zu analysieren, zu modellieren und zu vergleichen. Es bestehen unterschiedliche Definitionen und Konzepte zur Modellierung von Geschäftsmodellen [13]. Daher soll an dieser Stelle das dieser Arbeit zu Grunde legende Verständnis eines Geschäftsmodells definiert werden.

Zott/ Amit (2001) beschreiben die Modellierung von Geschäftsmodellen als wichtige Aufgabe für Unternehmen, um bestehende Strukturen zu überdenken und zukunftsweisend auszurichten [14]. In einer Erweiterung ihrer Definition, weiten sie diese dahingegen aus, dass sie ein Geschäftsmodell als ein System von voneinander abhängigen Aktivitäten beschreiben, die sogar über die zentrale Firma hinausgehen und damit die Unternehmensgrenze aufzeigen [15]. Weitere Definitionen von Geschäftsmodellen haben ebenfalls gemeinsam, dass sie alle erfassen wollen, wie ein Unternehmen einen Mehrwert für sich und den Kunden schafft. Shafer et al. (2005) bezeichnet ein Geschäftsmodell als die Repräsentation der Logik eines Unternehmens und deren Strategie, um einen Mehrwert zu schaffen [16]. Teece (2010) gibt an, dass ein Geschäftsmodell definiert, wie ein Unternehmen einen Mehrwert für den Kunden schafft und an diesen übermittle, um dann die dadurch entstehenden Umsätze in Gewinne umzuwandeln [17]. Ein Geschäftsmodell wird im Management häufig verwendet um ein Unternehmen zu analysieren und dessen Geschäftstätigkeit zu erfassen. So unterstützt die Geschäftsmodellierung die Planung von strategischen Entscheidungen.

Dabei gilt es als digitales Geschäftsmodell, wenn Veränderungen von digitalen Technologien zu essentiellen Veränderungen in der Geschäftstätigkeit und der Art wie Unternehmen Umsätze generieren führt [18].

Osterwalder (2004) macht in seiner Definition eines Geschäftsmodells die Schaffung von Mehrwert für den Kunden ebenfalls zum zentralen Element. Die Definition von Osterwalder soll als Ausgangslage für das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis von Geschäftsmodellen dienen. Ein Geschäftsmodell ist demnach ein konzeptionelles Werkzeug, welches eine Reihe von Elementen und deren Beziehungen untereinander enthält und es so ermöglicht darzustellen, wie ein Unternehmen Geld verdient. Es beschreibt den Mehrwert, den ein Unternehmen einem oder mehreren Kundensegmenten bietet. Zudem zeigt es den Aufbau des Unternehmens und die Beziehung zu dessen Partnern, die es ermöglichen diesen Mehrwert zu schaffen, zu vermarkten und zu übermitteln, damit so profitable und nachhaltige Einkommensquellen erzeugt werden [19].

Um das von Osterwalder definierte Verständnis eines Geschäftsmodells visuell darzustellen, bietet es sich an, das zu skizzierende Geschäftsmodell mit Hilfe der neun Bausteine des Business Model Canvas (BMC) darzustellen. Dabei befassen sich die Bausteine mit den wichtigsten Bereichen eines Unternehmens: den Kunden, das Angebot, die Infrastruktur und die finanzielle Überlebensfähigkeit [20].

Die einzelnen Bausteine werden im Folgenden vorgestellt. Der Bereich Angebot im Unternehmen wird durch den Baustein Wertangebote erfasst und soll an dieser Stelle besonders hervorgehoben werden. Es werden alle Produkte und Dienstleistungen erfasst, die für das identifizierte Kundensegment einen Mehrwert stiften. Die Produkte und Dienstleistungen werden als Produktbündel zusammengefasst. Diese befriedigen Kundenbedürfnisse, lösen Kundenprobleme und bieten damit dem Kunden einen Mehrwert. Dieser Baustein des BMC bildet das Kernstück der vorliegenden Arbeit, da ein besonderer Fokus auf die Untersuchung der digitalen Wertangebote der NFL gelegt wird. Aber auch die anderen Bausteine sind von Bedeutung, denn eine Erweiterung des Wertangebots hat automatisch Auswirkungen auf die anderen Bestandteile des BMC. Es bestehen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bausteinen, daher wird in der vorliegenden Arbeit der gesamte BMC betrachtet.

Der Bereich Kunden im Unternehmen wird mit drei Bausteinen abgedeckt. Mit dem Baustein Kundensegmente werden alle verschiedenen Personengruppen oder Organisationen beschrieben, für die ein Unternehmen einen Mehrwert stiften will. Neben dem Baustein Wertangebot ist dieser Baustein ebenfalls im Fokus der vorliegenden Arbeit. Im Baustein Kanäle werden alle Kommunikations-, Distributions-, und Verkaufskanäle erfasst, über die ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht, anspricht und seine Wertangebote übermitteln. Der Baustein Kundenbeziehungen beschreibt alle Kundenbeziehungen, die ein Unternehmen hergestellt hat und pflegt.

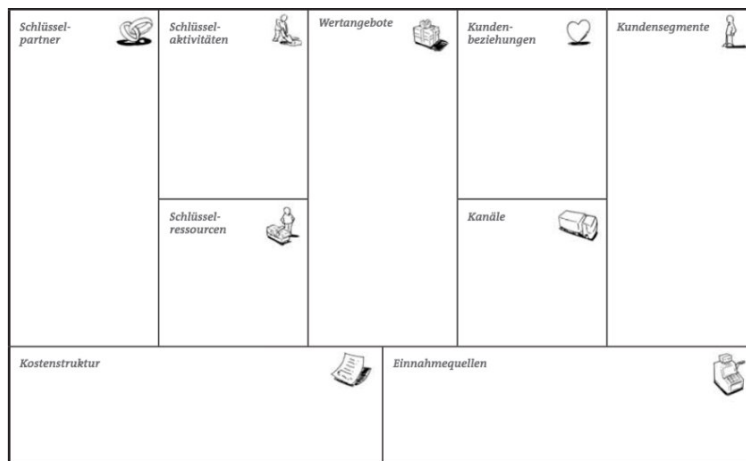
Der Bereich Infrastruktur im Unternehmen wird ebenfalls durch drei Bausteine abgedeckt. Dazu gehört der Baustein Schlüsselressourcen, der alle Wirtschaftsgüter beinhaltet, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells nötig sind. Der Baustein Schlüsselaktivitäten beschreibt die essentiellen Handlungen, die ein Unternehmen durchführen muss, damit ein Geschäftsmodell funktioniert. Der letzte Baustein aus

diesem Bereich sind die Schlüsselpartner. Dieser Baustein umfasst die Netzwerke und Partnerschaften des Unternehmens, die für ein erfolgreiches Geschäftsmodell unabdingbar sind.

Der vierte Bereich im BMC ist die finanzielle Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. Dabei zeigt der Baustein Kostenstruktur die wichtigsten Kosten auf, die durch das Ausführen des betrachteten Geschäftsmodells anfallen. Die Einnahmequellen bilden den letzten Baustein des BMC und erfassen alle Einkünfte, die ein Unternehmen aus den einzelnen Kundensegmenten bezieht. Durch das Gegenüberstellen von Umsatz und Kosten, kann der Gewinn ermittelt werden [20].

Die folgende Abbildung 1 zeigt den BMC zur Erfassung eines Geschäftsmodells in seiner unausgefüllten Form [20].

Abbildung 1. BMC in unausgefüllter Form [20]



2.2 Sportfans im digitalen Zeitalter

Nachdem im vergangenen Abschnitt die Darstellung und der Inhalt des dieser Arbeit zu Grunde liegenden Verständnisses eines Geschäftsmodells herausgearbeitet wurde, soll in diesem Abschnitt noch einmal besonders auf den Baustein Kundensegmente eingegangen werden.

Das Verständnis der Motive und das Prognostizieren von Verhalten von Sportfans ist wichtig, um daraus Empfehlung für das Marketing abzuleiten und auch für die sinnvolle Erweiterung des Angebots einer Sportorganisation. Ursprüngliche, vereinfachte Ansätze sind davon ausgegangen, dass das Verhalten von Sportfans primär nur von den Leistungen der entsprechenden Mannschaft oder Sportler abhängen. Es spielen jedoch noch viele weitere Faktoren eine Rolle und diese lassen sich nicht in einem universellen Typus Sportfan vereinen [21].

In den letzten 20 Jahren hat die psychologische Untersuchung von Motiven von Sportfans enorm an Bedeutung gewonnen. Bei den Untersuchungen wurden acht Motive besonders häufig hervorgehoben. Je nach Sportart sind die Motive bei den ent-

sprechenden Fans unterschiedlich stark ausgeprägt. Die Motive sind der folgenden Tabelle 1 zu entnehmen [22].

Tabelle 1. Motive von Sportfans

| <i>Motive von Sportfans:</i> | <i>Ausprägung:</i> |
|------------------------------|--|
| Flucht: | Konsum von Sport als Flucht vor dem realen Leben. Menschen sind unzufrieden mit ihrem Leben bzw. Situation und konsumieren Sport als Ablenkung. |
| Wirtschaftlichkeit: | Konsum von Sport auf Grund von Sportwetten und die damit zusammenhängenden potentiellen wirtschaftlichen Vorteil. |
| Euphorie/ Stress: | Konsum von Sport, da die Aufregung und die Spannung genossen werden. |
| Gruppenzugehörigkeit: | Konsum von Sport um einer Gruppe anzugehören, oder um Zeit mit Freunden zu verbringen. |
| Unterhaltung: | Konsum von Sport, da es als angenehmer Zeitvertreib angesehen wird. Vergleichbar mit dem Besuch eines Theaters, einem Film im Fernsehen schauen oder ein Buch lesen. |
| Familie: | Ähnliche Ausprägung wie Gruppenzugehörigkeit, nur wird hier der Konsum von Sport als Anlass genommen Zeit mit der Familie zu verbringen. |
| Ästhetik: | Konsum von Sport, da die künstlerische Schönheit und der Anmut der Bewegungen genossen wird. Z.B. der exakte Schwung beim Golfspielen. |
| Selbstbewusstsein | Konsum von Sport, da dies das Selbstbewusstsein fördert. Wissen und Gefühle sind direkt mit dem Sport verbunden. Positive Ergebnisse steigern das Selbstbewusstsein. |

Ausgehend von den identifizierten Motiven wurde in weiteren Studien untersucht, warum Sportfans Social Media wie Facebook und Twitter nutzen und in wie weit dies das klassische Verhalten von Sportfans verändert hat. Gerade im Bereich von Social Media haben die Ergebnisse gezeigt, dass Sportfans die Möglichkeit haben wollen ihr Team außerhalb des Stadions zu unterstützen und ihre Leidenschaft auszudrücken. Des Weiteren haben sie so die Möglichkeit noch intensiver an einer Gemeinschaft teilzunehmen, dies bietet den idealen Ausgangspunkt für Unternehmen um eine Beziehung zu den Sportfans aufzubauen. Des Weiteren wollen Sportfans die Möglichkeit haben Ihre Fachkenntnisse, Erwartungen, Hoffnungen und Frustration zu teilen. Dies bietet Unternehmen einen idealen Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung ihres Wertangebots. Zusätzlich kann durch die Erkenntnisse so der Markenkern der professionellen Sportorganisation weiter geschärft werden. Generell lässt sich festhalten, dass durch die Nutzung von sozialen Medien insgesamt komplett neue Dimensionen eröffnet wurden, so kann ein NFL-Team zum Beispiel soziale Medien nutzen, um

geographisch weit entfernte Fans zu erreichen und so die Begeisterung für ein anstehendes Spiel in Europa entfachen [7].

Durch die weltweite Vernetzung werden ältere Versuche zur Klassifikation von Sportfans zum Beispiel über die geographische Lage schwierig. Andere Unterscheidungen, wie zum Beispiel nach der Stärke der Verbundenheit sind weiterhin relevante Unterscheidungskriterien für die Klassifikation von Sportfans [21]. Seit 2007 werden einige Spiele der NFL in Europa ausgetragen, was auch auf anderen Teilen der Welt zu einem Anstieg von Fans führt [23]. Eine Ausrichtung auf den lokalen Fan wäre daher kontraproduktiv, denn durch die zunehmende Digitalisierung kann so eine geographisch unabhängige Fangemeinschaft geschaffen werden. Für die vorliegende Arbeit und der Darstellung des Kundensegments des digitalen Geschäftsmodells der NFL wird daher der Begriff digital aktiver Sportfan eingeführt.

3 Methodisches Vorgehen

Im Rahmen von Gesprächen mit Experten der Wirtschaftsinformatik und durch die eine Internetrecherche¹ wurde deutlich, dass professionelle Sportorganisationen auf Grund ihrer hohen Anhängerschaft in den sozialen Medien und den aufkommenden neuen technischen Möglichkeiten ein hohes Potential besitzen ihr Wertangebot um digitale Angebote zu erweitern und dadurch das bestehendes Geschäftsmodell gewinnbringend zu erweitern. Nachdem dieser Markt identifiziert wurde, wurde daraufhin ermittelt, welche professionelle Sportorganisation exemplarisch näher untersucht werden sollte. Grundsätzlich musste unterschieden werden, ob Sportorganisationen auf Vereins- oder Ligaebene betrachtet werden sollten. Nach einer Internetrecherche wurde entschieden die NFL näher zu untersuchen. Zum einen ist die NFL die umsatzstärkste Liga der Welt und hat eine sehr hohe Umsatzsteigerung prognostiziert [10] und zum anderen haben Erfahrungen aus der Vergangenheit gezeigt, dass Entwicklungen aus den USA meist die treibende Kraft bei digitalen Innovationen waren [24].

Die NFL ist das Dach für die 32 sich in privaten Besitz befindenden NFL-Profimannschaften. Basis der Forschung ist eine Internet-, Literatur- und Fachzeitschriftenanalyse. Um die Ergebnisse der Ist-Analyse darzustellen, wurde festgelegt, das digitalen Geschäftsmodells der NFL durch die neun Felder des BMC zu erfassen. Es ist sinnvoll die NFL als gesamte Liga in einem BMC zu erfassen. Würden nur einzelne NFL-Profimannschaften erfasst werden, könnte das gesamte Konstrukt nicht vollständig dargestellt werden. Da die Zusammenhänge der Organisation der NFL zum Teil sehr kompliziert sind und nicht alle Informationen durch Internet-

¹ Es wurde ein Brainstorming mit Experten aus dem Bereich der Wirtschaftsinformatik durchgeführt. Ziel war es Branchen und Geschäftsmodelle, die von der Verbreitung des Internets stark beeinflusst werden, zu identifizieren. Die Ergebnisse wurden diskutiert und im Anschluss verdichtet und systematisiert. Daraufhin wurde entschieden, sich für die NFL zu konzentrieren. Ausgangspunkt der Internetrecherche war die nutzerorientierte Analyse der Internetseite NFL.com. Des Weiteren wurden Fachzeitschriften und Zeitungsartikel zu der Thematik analysiert.

recherche und Fachzeitschriftenanalyse zugänglich sind, wurden bei der Darstellung des Geschäftsmodells Schwerpunkte gesetzt.

So liegt ein klarer Fokus auf der Erfassung der bereitgestellten digitalen Angebote (Wertangebote). Des Weiteren wurde ein besonderes Augenmerk auf den Bereich Kunden (Kundensegmente, Kanäle, Kundenbeziehungen) gelegt.

Bei der Betrachtung der Infrastruktur (Schlüsselpartner, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen) und der finanziellen Überlebensfähigkeit (Kostenstruktur, Einnahmequellen) wurden nur die wesentlichen Punkte berücksichtigt. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass nicht alle internen Informationen durch eine Fachzeitschriftenanalyse und Internetrecherche zu ermitteln waren.

4 Analyse des (digitalen) Geschäftsmodell der NFL

4.1 Das klassischer Geschäftsmodell der NFL

Die National Football League ist eine US-amerikanische Profiligen für die Sportart American Football. Die NFL ist ein Franchisesystem, in der die 32 teilnehmenden Mannschaften in zwei untergeordneten Ligen (Conferences) unterteilt sind. Dabei befinden sich 31 Mannschaften in Privatbesitz und eine ist als Aktiengesellschaft organisiert [25].

Insgesamt erzielt die NFL dabei durch die Vermarktung des Sportangebots jährlich einen Umsatz von ca. 10 Milliarden \$ und plant diesen Umsatz bis 2027 auf jährlich über 25 Milliarden \$ zu erhöhen. Die Umsätze verteilen sich wesentlich auf vier Blöcke. Den Verkauf von Rechten für die Übertragungen der Spiele und der Vermarktung von Medien. Sponsoring, wie zum Beispiel ein Langzeitvertrag mit Pepsi, Umsätze durch den Ticketverkauf und dem Stadionbesuch und abschließend Einnahmen durch den Verkauf von Merchandising-Artikel und der Vergabe von Verkaufslizenzen. Dabei bildet das eigentliche Sportereignis das Kernstück des Geschäftsmodell [12]. Da die zentrale Organisation keine Angaben über die Höhe und genaue Aufteilung der Umsätze öffentlich machen muss, ist eine differenzierte Aussage zu treffen schwierig. Aber eine Mannschaft, die Green Bay Packers, sind als Aktiengesellschaft organisiert. Dadurch kann durch den veröffentlichten Finanzbericht der Mannschaft einen Rückschluss auf die Umsatzverteilung in der gesamten NFL gemacht werden. Die zentrale Organisation der NFL selbst darf keinen Gewinn ausweisen, da sie als Non-Profit-Organisation deklariert ist [25]. Nach dem Abzug für die Entstehung der Kosten in der zentralen Organisation, schüttet die NFL den gesamten Umsatz an die 32 beteiligten Teams aus. 61% der verbleibenden Umsätze der NFL werden gleichmäßig auf die bestehenden 32 Teams aufgeteilt, der restliche Anteil der Umsätze wird abhängig von den jeweils einzelnen Umsätze der Mannschaften verteilt [26].

4.2 Das um digitale Wertangebote erweiterte Geschäftsmodell der NFL

In diesem Abschnitt wird auf Basis von Fachzeitschriften und einer Internetrecherche das Geschäftsmodell der NFL bezogen auf die neun Bausteine des BMC analysiert. Wurde im vergangenen Abschnitt der Fokus vor allem auf das klassische Ge-

schäftsmodell der NFL gelegt, so steht in diesem Abschnitt das digitale Geschäftsmodell im Vordergrund. Den Schwerpunkt bildet die Analyse der durch die Digitalisierung veränderten Wertangebote. Des Weiteren wird besonders ein Fokus auf die Bausteine Kundensegmente, Kanäle und Kundenbeziehungen gelegt.

Am deutlichsten werden die durch Digitalisierung verursachten Veränderungen bei der Betrachtung der durch die NFL bereitgestellten Wertangebote für Sportfans. Das Kernstück der Wertangebote der NFL ist das Erleben von Sportereignissen. Dies wird durch die von den 32 Mannschaften ausgetragenen Spiele im Stadion möglich. Daraus entwickeln sich alle weiteren klassischen und digitalen Wertangebote. Das Erleben der eigentlichen Spiele kann im Stadion, aber auch über das Radio oder über das Fernsehen erfolgen. Dies bietet Unterhaltung, Euphorie/ Stress und steigert die Gruppenzugehörigkeit und das Gemeinschaftsgefühl, welche klassische Motive von Sportfans sind. Dies wird im BMC als Erleben von Sportereignissen erfasst. Des Weiteren ist der Konsum von Sportzusatzangeboten (Fanartikel etc.) und Informationen hervorzuheben. Diese haben einen positiven Einfluss auf das Selbstbewusstsein und das Selbstwertgefühl von Sportfans.

Durch technische Neuheiten wurden neue Produkte und Dienstleistungen für den digital aktiven Sportfan geschaffen. Dadurch kann ausgehend von dem Kern der Wertangebote, dem Erleben von Sportereignissen, die klassischen Wertangebote um digitale Wertangebote erweitert werden. Es ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich alle neuen oder veränderten Produkte und Dienstleistungen aufzulisten, daher wurden diese in Wertangebote geclustert und zu jedem exemplarisch einige Produkte und Dienstleistungen zugeordnet. Dies kann der folgenden Tabelle 2 entnommen werden.

Tabelle 2. Digitale Wertangebote der NFL

| <i>Wertangebote:</i> | <i>Beispiele für Produkte und Dienstleistungen:</i> |
|--|--|
| Ortsunabhängiges Erleben von Sportereignisse in Echtzeit | Audio Pass (Online Radio Streaming) Game Pass (Online Video Streaming auf dem Computer und auf dem Tablet) NFL Mobile/ NFL Red Zone (Online Video Streaming auf dem Smartphone) |
| Zugriff auf Sportinformationen zu jeder Zeit und von jedem Ort | Informationen, abgerufen auf der NFL Internetseite und über mobile Applikationen NFL Now: Bereitstellung von (Video)-inhalten über Teams, Spieler, Trainer, Neuigkeiten, Fantasy Football usw. individuell auf Interessen anpassbar |
| Abrufen von Sportzusatzangeboten zu jeder Zeit und von jedem Ort | NFL Fantasy Football: Auf realen NFL Statistiken basierendes Spiel, in dem Menschen mit virtuell zusammengestellten Mannschaften gegeneinander antreten 7 weitere offizielle Spieleapplikationen |
| Zugriff auf Fanartikel und Tickets zu | Online Shop für Fanartikel, NHL Auction: Versteigerung von signierten Unikaten an den Höchstbietenden |

| | |
|--|---|
| jeder Zeit und von jedem Ort | Online Verkauf von Eintrittskarten, NFL Ticketmaster: Offizielle Plattform zum Austausch von nicht genutzten Eintrittskarten |
| Steigerung des Stadionerlebnisses durch digitale Unterstützung | Connected Stadiums: Geplante Ausstattung aller NFL Stadien mit WLAN, um z.B. Zusatzinformationen abzurufen zu können Stadion Applikationen: Zeitgleiches Vibrieren aller Smartphones mit installierter Applikation, um ein besonderes Gefühl zu erzeugen. Z.B. AT&T Stadium (Dallas Cowboys) |
| Steigerung des Gemeinschaftsgefühl durch virtuelle Communities | Social Media: Gemeinschaftlicher Ausdruck von Freude, Frustration und Meinungen Eigene internetbasierte Communities für Sportfans von einzelnen Mannschaften. Z.B. Steelers Nation Unite (Pittsburgh Steelers) |

Wird der Baustein Kundensegmente betrachtet, haben die Erkenntnisse aus Abschnitt 2.2 bereits gezeigt, dass sich die Verhaltensweisen von Sportfans im digitalen Zeitalter stark verändert haben. Daher wird zwischen klassischen Sportfans und digital aktiven Sportfans unterschieden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnte nicht im Detail untersucht werden, wie die klassischen Motive von Sportfans im digitalen Zeitalter angepasst oder erweitert werden müssen. An dieser Stelle wird deswegen auf eine noch stärker differenziertere Betrachtungsweise des Kundensegments digitale Sportfans verzichtet.

Die Untersuchung der Veränderung des Geschäftsmodells aus Sicht von B2B Kunden wird im Rahmen dieser Arbeit ebenfalls nicht näher untersucht, da der BMC aus der Perspektive von Sportfans als Endkunden im Vordergrund steht. Als B2B Kunden sind an dieser Stelle nur vollständiger Weise Sponsoren und Werbende zu nennen. Gerade aus Sicht von Werbenden ist die steigende Nutzung von digitalen Angeboten sehr interessant, da dadurch zusätzliche Werbeflächen entstehen.

Werden die Kundenbeziehungen betrachtet, zeigen sich ebenfalls starke Veränderungen. In der Vergangenheit fand die Kundenbeziehung zu den Fans hauptsächlich persönlich, z.B. während dem Besuch im Stadion oder im Fanshop, statt. Zusätzlich gab es feste Mitgliedschaften (z.B. Saisontickets, Pay-TV) und auch Communities (z.B. Fangemeinschaften). Im Bereich der Kundenbeziehungen kam es zu starken Veränderungen. Die Kundenbeziehung kann in großen Teilen über einen automatisierten Kontakt erfolgen (z.B. Online Kauf von Fanartikel). Des Weiteren zeigen sich große Veränderungen bei der Gestaltung von Communities. Diese sind nicht örtlich beschränkt, sondern Sportfans können sich durch Social Media und durch, von der NFL bereitgestellten Online-Communities, weltweit vernetzen. Dies bietet der NFL und den beteiligten Team die Möglichkeit aktiv an den Communities mit den Fans teilzuhaben. Dadurch kann eine intensivere Beziehung aufgebaut, wichtige Informationen bezogen und Botschaften platziert werden. Als letzter Punkt sind noch die Veränderungen bei den festen Mitgliedschaften hervorzuheben. Gerade durch mobile Angebote können zusätzliche kostenpflichtige feste Mitgliedschaften etabliert wer-

den. Als Beispiel sind die Online-Streaming Angebote, aber auch das Abrufen von personalisierten Premiuminhalten (NFL Now), zu nennen.

Dies hat auch eine direkte Auswirkung auf die genutzten Kanäle. Zu den klassischen Kanälen gehören unter anderem Stadion/ stationärer Handel, klassische Medien und TV/ Radio. Zusätzlich werden als neue Kanäle besonders Mobile Applikationen, Internetauftritte und Social Media in den Fokus gerückt.

Auf Grund des nicht öffentlichen Zugangs zu Informationen werden die verbleibenden fünf Bausteine des BMC nur vereinfacht dargestellt und ein Fokus auf die größten Veränderungen gelegt.

Zu den Schlüsselaktivitäten gehören die Gewährleistung der Sportereignisse, die organisatorische Führung der NFL, die Strategieentwicklung, die Vermarktung (z.B. der Ausstrahlungsrechte für TV und Radio), die Verwaltung und Verteilung der Einnahmen, Markenmanagement, Inhaltsaufbereitung und IT-Management. Es ist nicht öffentlich erkenntlich, welche Schlüsselaktivitäten von der NFL in welchem Maße übernommen werden. Daher wird der Baustein im BMC in klassische Schlüsselaktivitäten und in Schlüsselaktivitäten zur Bereitstellung des digitalen Angebots unterteilt. Die größten Veränderungen bei den Schlüsselaktivitäten auf Grund der Digitalisierung sind in der Strategieentwicklung, der Inhaltsaufbereitung und dem IT-Management zu erwarten.

Zu den wichtigsten Schlüsselressourcen gehören die Vermarktungsrechte, des Sportangebots, finanzielle Mittel, die Marke NFL und die starke Markmacht und Führung (geschützte Monopolstellung als zentral organisierte Liga). In einer vereinfachten Sichtweise werden die 32 in der Liga organisierten Profimannschaften als Schlüsselpartner angesehen, die wiederum weitere Schlüsselressourcen wie das Stadion, die Mannschaften, die Trainer usw. bereitstellen. Zu den wichtigsten neu hinzukommenden Schlüsselressourcen gehören die IT-Infrastruktur und die durch die Nutzung von digitalen Angeboten gesammelten Nutzerdaten über Sportfans.

Die zentralen Schlüsselpartner sind die 32 professionellen American Football Mannschaften, die in der NFL organisiert sind. Weitere wichtigste Schlüsselpartner sind die öffentlichen und privaten Fernseh- und Rundfunkanstalten, Lizenzpartner (z.B. für den Verkauf von Fanartikeln), Sponsoren und die Medien (Tageszeitungen etc.). Neue Schlüsselpartner sind Anbieter von Online-Streaming-Diensten. Dazu gehört z.B. Verizon (NFL Mobile/ NFL Red Zone), mit dem die NFL einen exklusiven Vertrag für den Markt für Smartphones geschlossen hat. Alle weiteren Schlüsselpartner, die für das Bereitstellen des neuen digitalen Angebots verantwortlich sind, werden unter Partner für weitere digitale Angebote zusammengefasst. Dazu gehört z.B. Ticketmaster, eine Plattform, über die nicht genutzte Tickets verkauft werden können oder EA Sports, als Entwickler des Spiels NFL Madden.

Da die NFL nicht dazu verpflichtet ist Auskünfte über ihre Kostenstruktur und Einnahmequellen öffentlich zu machen, gestaltet sich eine detaillierte Erfassung dieser beiden Bausteine des BMC als schwierig. Es erfolgt eine Darstellung der wichtigsten Bestandteile.

In der Kostenstruktur werden alle Kosten in den beiden Bestandteilen Kosten für die zentrale Verwaltung und Ausschüttung des Umsatzes an die 32 beteiligten Mann-

schaften vereinfacht erfasst. Die Kostenstruktur wurde um den Punkt zusätzliche Kosten durch das Bereitstellen des digitalen Angebots erweitert.

Die wichtigsten Einnahmequellen sind die Erlöse, die mit dem Ticketverkauf und dem Besuch des Stadions zusammen hängen. Weitere Einnahmequellen entstehen durch den Verkauf von Fanartikeln und Lizenzen. Durch die Ausweitung um digitale Angebote und dem damit einhergehenden zusätzlichen Wertangebote für Sportfans, konnten weitere Einnahmequellen generiert bzw. bestehende erweitert werden. So werden durch die zusätzliche Vermarktung der Ausstrahlungsrechte an Online-Streaming-Anbieter in diesem Bereich weitere Umsätze generiert. Weitere Einnahmequellen entstehen durch Erlöse, resultierend aus digitalen kostenpflichtigen Premium Sportinhalten (z.B. NFL Now) oder aus kostenpflichtigen digitalen Sportzusatzangeboten (z.B. in App Käufe in den mobilen Applikation wie die NFL Fantasy Football Applikation). Wie bereits zuvor erwähnt entstehen durch die Ausweitung der digitalen Angebote viele weitere Werbeflächen (z. B. in den mobilen Applikation und den Internetauftritten). Diese werden an Werbende vermarktet.

Nach dem die wichtigsten Bestandteile der neun Bausteine des BMC herausgearbeitet wurden, werden diese in der folgenden Abbildung 2 zusammenfassend dargestellt. Dabei sind die Bestandteile, bei denen durch die Digitalisierung die größten Veränderungen prognostiziert werden, besonders hervorgehoben.

Abbildung 2. BMC des um digitale Elemente erweiterten Geschäftsmodells der NFL

| Schlüsselpartner | Schlüsselaktivitäten | Wertangebote | Kundenbeziehungen | Kundensegmente |
|---|--|--|---|---|
| 32 professionelle American Football Mannschaften Öffentlichen und privaten Fernseh- und Rundfunkanstalten Lizenzpartner Sponsoren Medien Weitere Partner für klassisches Geschäft Anbieter von Online-Streaming-Diensten Partner für weitere digitale Angebote | Klassische Schlüsselaktivitäten Schlüsselaktivitäten zu der Bereitstellung des digitalen Angebots | Erleben von Sportereignissen Konsum von Informationen Konsum von Sportzusatzangeboten Ortsunabhängiges Erleben von Sportereignisse in Echtzeit Zeit und ortsunabhängiger... <ul style="list-style-type: none"> • Konsum von Sportinformationen • Konsum von Sportzusatzangeboten • Zugriff auf Fanartikel und Tickets | Persönlicher Kontakt Automatisierter Kontakt Communities Feste Mitgliedschaften | Sponsoren Werbepartner Weitere B2B Kunden Klassische Sportfans Digital aktive Sportfans |
| | Schlüsselressourcen Rechte an der Vermarktung Finanzielle Mittel Starke Marktmacht und Führung IT Infrastruktur Nutzerdaten | Steigerung des Stadionerlebnisses durch digitale Unterstützung Steigerung des Gemeinschaftsgefühl durch virtuelle Communities | Kanäle Stadion/ stationärer Handel Klassische Medien TV/ Radio Mobile Applikationen Internetauftritte Social Media | |
| Kostenstruktur Kosten für die zentrale Verwaltung Ausschüttung des Umsatz an die 32 beteiligten Mannschaften | | | Einnahmequellen Erlöse Ticketverkauf/ Stadionbesuch Erlöse Verkauf Fanartikel und Lizenzen Einnahmen durch Verkauf von Ausstrahlungsrechten Sponsoring- und Werbeeinnahmen Erlöse durch digitale kostenpflichtige Premium Sportinhalten Erlöse durch kostenpflichtige digitale Sportzusatzangebote | |

5 Diskussion

Bei der Analyse des um digitale Elemente erweiterten Geschäftsmodells der NFL wurde deutlich, dass deutliche Veränderungen eingetreten sind. Die größten Verände-

rungen sind bei den im Fokus stehenden Wertangeboten eingetreten. Es wurde ersichtlich, dass die Digitalisierung einen positiven Einfluss auf die Ausgestaltung von zusätzlichen und erweiterten Wertangeboten hat, die digital aktive Sportfans einen Mehrwert stiften können. Des Weiteren wurde erkennbar, dass durch die Digitalisierung eine Veränderung der Verhaltensweisen von Sportfans eingetreten ist. Dies wirkt sich auf die Unterteilung der Kundensegmente, aber auch die Gestaltung der Kundenbeziehungen und der bereitgestellten Kanäle aus.

Diese Veränderungen führen auch zu einer Umgestaltung der anderen fünf Bausteine im BMC, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit skizziert wurden.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sind einige Einschränkungen zu beachten. Wie bereits mehrfach erwähnt ist es durch die Analyse auf Basis von Fachzeitschriften und einer Internetrecherche nicht möglich tiefergehende Hintergrundinformationen zu erfassen, wodurch sich vor allem die detaillierte Analyse der Infrastruktur und der finanziellen Überlebensfähigkeit schwierig gestaltet. Eine weitere Einschränkung liegt bei der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Sportorganisationen, wie z.B. auf die Bundesliga. Mit einer zentral organisierten Liga unterscheidet sich die NFL von anderen Ligen wie der Bundesliga. Des Weiteren hat die NFL auf Grund ihrer Monopolstellung eine sehr starke Marktmacht. Abschließend ist zu nennen, dass der BMC ein Werkzeug ist, um ein einzelnes Unternehmen zu erfassen. Die NFL ist eine Liga in der eine Vielzahl von Unternehmen organisiert sind. Es lassen sich durch die Darstellung des BMC wichtige Erkenntnisse erschließen, die in einem Fazit zusammengefasst werden.

6 Fazit und Ausblick

Im Abschnitt 2.2 wurden die Motive von Sportsfans herausgearbeitet. Es wurde deutlich, dass die Digitalisierung zu einer die Motive von Sportsfans ändern. Die veränderten Motive für digital aktive Sportsfans konnten im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur angedeutet werden. Die bietet Potenzial für weitere Forschung mittels Interviews und Umfragen.

Bei der Analyse des Geschäftsmodells der NFL wurde deutlich, dass die größten Veränderungen im Bereich der bereitgestellten Wertangebote eingetreten sind. Es wurden sechs zusätzliche bzw. erweiterte digitale Wertangebote identifiziert, die dazu beitragen können die Bedürfnisse von Sportsfans im digitalen Zeitalter zu befriedigen.

Es wurden die daraus resultierenden Veränderungen in den weiteren Bausteinen des BMC skizziert. Durch die Darstellung der Ergebnisse in Form des BMC können Erkenntnisse darüber gewonnen, wie Sportorganisationen ihr klassisches Geschäftsmodell erweitern können, um so zusätzliche oder erweiterte Einkommensquellen zu erzeugen. Diese Erkenntnisse kann anderen Sportorganisationen dabei helfen ein erweitertes Geschäftsmodell im Zuge der Digitalisierung zu entwerfen.

Neben der Relevanz für die Praxis liefert die vorliegende Arbeit auch einen Beitrag zur Theorie. Zum einen liefert die Arbeit Erkenntnisse über die erfolgreiche Erweiterung eines klassischen Geschäftsmodells um digitale Elemente. Es werden Erkenntnisse darüber gewonnen, wie durch das Anbieten von digitalen Wertangeboten Chan-

cen für existierende Unternehmen entstehen können, wenn ihr Geschäftsmodell erfolgreich auf das digitale Zeitalter angepasst wird. Zum anderen wird ein Beitrag dazu geleistet inwieweit Unternehmen sich auf die veränderten Nutzungsverhalten Ihrer Kunden im digitalen Zeitalter einstellen müssen, damit deren Bedürfnisse auch in Zukunft befriedigt werden können.

Zudem konnten durch die Ergebnisse weitere für die Wirtschaftsinformatik interessante Forschungsfelder identifiziert werden. Die vorliegende Arbeit bietet einen Ausgangspunkt für aufbauende (quantitative) Studien. Dazu sollten Interviews und Umfragen mit Sportfans und Vertretern von professionellen Sportorganisationen geführt werden. Weitere Studien könnten in folgenden Bereichen durchgeführt werden:

- Wie gestaltet sich das veränderte Geschäftsmodell im Detail? Welche konkreten Auswirkungen hat die Digitalisierung, neben den Bereichen Kunden und Wertangebote, auf die anderen Bausteine des BMC?
- Wie lassen sich die Erkenntnisse auf andere Sportarten und Ligen übertragen und welche weiteren Erkenntnisse können durch eine Analyse auf Vereinsebene identifiziert werden?
- Zu welchen Veränderungen in den Motiven und Verhaltensweisen bei Sportfans hat die Digitalisierung beigetragen und wie wirkt sich dies auf die Kundensegmentierung aus? In welchem Maße werden dabei die identifizierten Wertangebote den veränderten Anforderungen von digital aktiven Sportfans gerecht? Wie können Sportfans dazu animiert werden digitale Wertangebote zu nutzen?
- Wie lassen sich digitale und klassische Wertangebote (z.B. im Stadion) sinnvoll verknüpfen? Findet womöglich an einigen Stellen eine gegenseitige Substituierung statt und kann dies zu negativen Wechselwirkungen führen?

7 Quellen:

1. Frankfurter Allgemeine Zeitung, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wie-die-digitalisierung-unternehmen-ergreift-13019296.html> (Abruf: 28.10.2014)
2. Wirtschaftsblatt, http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/recht_steuern/4194789/Facebook-und-Twitter-wildern-im-Bankgeschaeft (Abruf: 28.10.2014)
3. Fanpagelist, http://fanpagelist.com/category/top_users/view/list/sort/total/ (Abruf: 28.10.2014)
4. Handelsblatt, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/ranking-das-sind-deutschlands-beliebteste-marken/6846648.html?slp=false&p=15&a=false#image> (Abruf: 28.10.2014)
5. Fanpagelist, <http://fanpagelist.com/user/justdoit> (Abruf: 28.10.2014)
6. Fanpagelist, <http://fanpagelist.com/user/audi> (Abruf: 28.10.2014)
7. Stavros, C., Meng, M.D., Westberg, K., Farrelly, F.: Understanding fan motivation for interacting on social media. *Sport Management Review* 17, 455-469 (2014)
8. Statista, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/172505/umfrage/anzahl-der-personen-weltweit-die-mobil-das-internet-nutzen/> (Abruf: 28.10.2014)

9. Bühler, A.: Social Media im Profisport. Social Media Night Stuttgart, Stuttgart (2012)
10. BloombergBusinessweek, <http://www.businessweek.com/articles/2014-09-12/if-the-nfl-were-a-real-business> (Abruf: 28.10.2014)
11. Deloitte: Annual Review of Football Finance. Deloitte Wirtschaftsprüfungs GmbH (2014)
12. USA Today, <http://www.usatoday.com/story/sports/nfl/super/2014/01/30/super-bowl-nfl-revenue-denver-broncos-seattle-seahawks/5061197/> (Abruf: 28.10.2014)
13. Zolnowski, A., Bohmann, T.: Customer Integration in Service Business Models. 46th Hawaii International Conference on System Sience, pp. 1103 - 1112. IEEE Hawaii (2013)
14. Amit, R., Zott, C.: Value Creation in E-Business. Strategic Management Journal 22, 493–520 (2001)
15. Zott, C., Amit, R.: Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning 43, 216-226 (2010)
16. Shafer, S.M., Smith, H.J., Linder, J.C.: The power of business models. Business Horizons 48, 199-207 (2005)
17. Teece, D.J.: Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning 43, 172-194 (2010)
18. Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., Leimeister, J.M., Loos, P., Spann, M.: Business Models - An Information Systems Research Agenda. Business & Information Systems Engineering (BISE) 1, 45-53 (2014)
19. Osterwalder, A.: The Business Model Ontology
A Proposition in a Design Science Approach. University the Lausanne, vol. PhD. University the Lausanne, Lausanne (2004)
20. Osterwalder, A., Pigneur, Y.: Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer Campus Verlag, Frankfurt am Main (2011)
21. Hunt, K.A., Bristol, T., Bashaw, R.E.: A conceptual approach to classifying sports fans. Journal of Services Marketing 13, 439-452 (1999)
22. Wann, D.L., Grieve, F.G., Zapalac, R.K., Pease, D.G.: Motivational Profiles of Sport Fans of Different Sports. Sport Marketing Quarterly 17, 6-19 (2008)
23. NFL, <http://www.nfl.com/news/story/0ap2000000289131/article/nfl-announces-three-london-dates-for-2014-season> (Abruf: 28.10.2014)
24. Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik e.V., <https://zeitschrift-ip.dgap.org/de/ip-die-zeitschrift/ip-laenderportraet/ip-laenderportraet-archiv/%E2%80%9Edie-wichtigsten-innovationen-sind> (Abruf: 28.10.2014)
25. BloombergBusinessweek, <http://www.businessweek.com/articles/2014-09-04/nfls-secretive-finances-a-nearly-10-billion-mystery> (Abruf: 28.10.2014)
26. SportingNews, <http://www.sportingnews.com/nfl/story/2014-09-05/nfl-revenue-sharing-television-contracts-2014-season-business-model-nba-nhl-mlb-comparison-salary-cap> (Abruf: 28.10.2014)