

# Qualitätsjournalismus als Geschäftsmodell

## Entscheider-Briefings als strategisches Konzept – Interview mit Sebastian Turner, dem Gründer und Herausgeber von Table.Briefings

Der Gründer und Herausgeber des Qualitäts-Digitalverlags Table.Media begann seine berufliche Laufbahn als Gründer: 1985 gründete er Medium, heute das führende Magazin für Journalisten. Während seiner Zeit als Vorstandsvorsitzender entwickelte sich die internationale Kommunikationsagentur Scholz & Friends zur kreativen Nr. 1 in Deutschland und zur größten unabhängigen Kommunikationsgruppe Europas. Turner ist einer der Initiatoren der internationalen Wissenschaftskonferenz Falling Walls, der G20-Konferenz Global Solutions und des Creative Bureaucracy Festival. Während seiner Zeit als Verleger und Gesellschafter stieg der Tagesspiegel von Nr. 4 zur größten Zeitung der Hauptstadt auf, mit einer verkauften Auflage, die doppelt so hoch ist wie die von Nr. 2 (IVW 1/2021). Mit dem neuen Digitalverlag Table.Briefings (u. a. die Professional Briefings China.Table, Europe.Table, Bildung.Table) und der

Mediatech-Gruppe Trafo setzt er sich für Innovationen in Qualitätsmedien ein. Turner studierte Politikwissenschaft in Bonn und den USA (Duke) und lehrt als Honorarprofessor an der Universität der Künste in Berlin. Die Universität York (Großbritannien) verlieh ihm für seine Verdienste um die Pressefreiheit die Ehrendoktorwürde.



**Sebastian Turner**

Gründer Table.Briefings  
Gründer Falling Walls Science Summit  
ehem. Herausgeber des „Tagesspiegel“  
herausgeber@table.media

**Schlüsselbegriffe:** Table.Briefings | Briefing-Modell | Professional Briefings | Tagesspiegel Background Briefings | Verticals | Entscheider-Medien | Deep Journalism | Vom Gate zum Table

**MedienWirtschaft:** *Aufs Ganze gesehen: Welche Chancen haben Bezahlmodelle im Journalismus angesichts der Überfülle an Gratisangeboten im Netz? Im internationalen Vergleich ist die Zahlungsbereitschaft in Deutschland immer noch sehr gering, zeigt etwa der Digital News Report.*

**Sebastian Turner:** Wahrscheinlich gilt heute wie vor einem Vierteljahrhundert die Studie von James T. Hamilton. Der Chef der Stanford School of Journalism hat Anfang des Jahrhunderts in seinem Buch „All the news that’s fit to sell“ vier Merkmale identifiziert. Darunter auch den beruflichen Nutzen. Wer darin eine Alleinstellung anbieten kann, dürfte nach meiner Einschätzung am besten auch Käufer für seine Inhalte finden. Nachdem es beim Tagesspiegel die zentrale Grundlage für den Turnaround war, ist es heute auch der Treiber bei Table.Briefings. Die Stuttgarter Zeitung hat – das beobachte ich als Stuttgarter mit besonders großer Freude – genau dieses Konzept vor kurzem aufgenommen

und erreicht geradezu unglaubliche Erfolge. Der Ansatz ist sehr schlicht: Man muss einer großen Berufsgruppe einen klaren Informationsvorsprung bieten. Das Schöne ist, dass diese Gruppen das sofort erkennen. Sie erkennen aber auch, wenn es nur vorgetäuscht wird. Deswegen ist es nur zu schaffen, wenn man dafür qualifizierte Journalisten beschäftigt.

**MedienWirtschaft:** *Mittlerweile gibt es eine Reihe von Verticals für politische Information. Neben Politico, Table.Briefings und Media Pioneer als reinen Digitalmarken engagieren sich mit Tagesspiegel Background, FAZ Pro, SZ Dossier und Focus Briefing auch Printmedien. Ist der Markt in Deutschland bereits zu eng? Wer wird sich durchsetzen?*

**Sebastian Turner:** Es gibt dazu noch rund 7.000 Fachmedien in Deutschland, sagt der einschlägige Verband, die Wissenschaftsmedien nicht mitgerechnet. Ich glaube, dass

es noch sehr viel Platz für wirklich herausgehobene Angebote gibt. Eher noch einmal 7.000, als dass bei 5 oder 10 neuen Angeboten irgendwas erschöpft wäre. Aus der Sicht von Table.Briefings begrüßen wir das Entstehen einer Gattung. Das hilft in nahezu allen Märkten: bei Mitarbeitern, Lesern und Anzeigen. Es wäre allerdings freundlich von den Wettbewerbern, wenn Sie uns die Nummer 1 Position auch künftig überlassen. Marktführer in einem neuen, wachsenden Segment zu sein, das ist wie die Kirsche auf der Schwarzwälder Kirschtorte.

## *Der Ansatz ist sehr schlicht: Man muss einer großen Berufsgruppe einen klaren Informationsvorsprung bieten.*

**MedienWirtschaft:** *Wird Ihnen die Marktführung streitig gemacht?*

**Sebastian Turner:** Jein. Niemand geht in einen Markt rein, der nicht vorne sein will. Aber bei keinem Anbieter ist es die allererste Priorität. Jede Idee bei den Verticals ist im Wettbewerb mit dem Bestandsgeschäft. Wenn unsere Zahlen stimmen, legen wir in einer Woche mehr zu als einzelne Wettbewerber im Quartal oder sogar Halbjahr. Bei uns arbeitet das mit großem Abstand größte Redaktions- und Verlags-Team im Markt, damit wir diesen Vorsprung ausbauen.

**MedienWirtschaft:** *Bei der SZ und der FAZ sind es Beibooter, bei Springer wurden die Verticals gerade mit der Welt fusioniert – alles schädlich?*

**Sebastian Turner:** Das ist von außen schwer zu sagen. Wir sehen natürlich die Werbebotschaften. Wenn Springer sagt, die Premiumgruppe erreicht 40 Millionen, dann ist das für bestimmte Werbetreibende von Belang, aber alle, die High-Level-Zielgruppen erreichen wollen, dürften schon verstehen, dass 40 Millionen Menschen halb Deutschland sind und auch ein großer Bundestag und selbst eine große Bundesverwaltung doch etwas kleiner ist. Natürlich ist es für uns ein Vorteil, dass wir nur Briefings machen. Seit dem 2. April schockiert Trump die deutschen Exporteure mit seiner Liberation Day-Zoll-Achterbahnfahrt. Nur wenige Wochen später ist der Trade.Table auf den Markt gekommen. Sie ahnen: Unsere Kunden haben uns darum gebeten. Dieses Tempo hilft uns, den Vorsprung auszubauen. Als ich den Tagesspiegel nach acht Jahren verließ, erreichten die Background-Briefings eine Reichweite von 120.000. Table.Briefings hat derweil die Reichweite von 500.000 überschritten bei hervorragenden Öffnungsquoten. Damit realisieren wir auf einmal einen Werbeumsatz, den wir gar nicht eingeplant hatten.

**MedienWirtschaft:** *Nicht alle Themen funktionieren gleich gut. Wie wählen Sie die Themen bei Table.Briefings aus?*

**Sebastian Turner:** Wir schauen nach publizistischen Asymmetrien: wo gibt es große Profi-News-Nachfrage und ein kleines Medien-Qualitätsangebot? Wenn wir eine Idee haben, gehen wir zum Kiosk und werten einmal alles aus, was es gibt. Damit stellen wir nach, was ein Profi in seinem Pressespiegel vorfindet. Wenn das üppig ist, dann gibt es keine Asymmetrie. Wenn es dünn ist, suchen wir einen Kopf für die Redaktionsleitung. Wenn wir ihn finden, können wir anfangen. Manchmal fehlt auch eine wichtige Perspektive. Viel Wissenschaftspolitik wird aus der Perspektive von Lehrbeauftragten aus der Sozialwissenschaft beschrieben. Wir haben die Entscheider gefragt: Wie informieren Sie sich über Technologie, Transfer, Wissenschaftsmanagement? Antwort: Da gibt es nichts, außer Gesprächen. Da war klar, dass der Research.Table eine Lücke füllt. Heute schicken mir Wissenschaftsminister oder CTOs eine SMS, wenn eine Ausgabe mal später herauskommt.

**MedienWirtschaft:** *Wie groß ist das Problem der Mehrfachnutzung eines Abos?*

**Sebastian Turner:** Das kommt darauf an. Wenn eine Institution hundert oder mehr Lizenzen abschließt, dann ist das gut. Wenn wir sehen, dass ohne Mehrfachlizenz weitergeleitet wird, dann ist das in jedem Fall ein Rechtsverstoß, der sehr teuer werden kann. Peinlich ist es meist auch, weil der unberechtigte Mehrfachnutzer bei seinem eigenen IP genau auf Korrektheit achtet und auch öffentlich gegen geistigen Diebstahl auftritt. Da kann man fast immer anknüpfen und aus einem illegalen Weiterleiten einen legalen Gruppenbezug zum Vorzugstarif machen. Ein gar nicht untypischer Weg ist: Probebezug, eine Lizenz, 10 Lizenzen, 100 Lizenzen. Bei hochattraktiven Gruppenpreisen, wenn Sie so danach fragen.

**MedienWirtschaft:** *Wie hoch ist die Abdeckung der jeweiligen professionellen Zielgruppe?*

**Sebastian Turner:** Wir fegen die Treppe von oben und streben Stufe für Stufe nach einer 100-Prozent-Abdeckung. Wenn wir in einem Fachgebiet den zuständigen Minister als Leser haben, dann kommen die Staatssekretäre, die Abteilungsleiter, die CEOs, die Vorstandsmitglieder, die Bereichsleiter und die weiteren Top-Multiplikatoren dran. Zugleich kommen viele Akteure auch von allein über die Website bzw. über Cross References. Der Berlin.Table für die Politikelite und der CEO.Table für die Spitzen der Wirtschaft haben jeweils über 100.000 Abonnenten. Wenn wir dort ein neues Angebot wie den Trade.Table ankündigen, haben wir aus dem Stand eine Durchdringung der Top-Player. Nach sechs Wochen haben wir uns in der Regel an der Spitze etabliert. Dann beginnen die Mühen der Ebene. Wir sehen unsere Durchdringung sehr gut bei gemeinsamen Einladungen. Wir haben mit vier sehr relevanten Playern zu einer Nachlese einer wichtigen Wahl eingeladen. Die vier haben über ihre Ver-



teiler zusammen 78 Zusagen erhalten, wir haben nach 400 Zusagen unserer Leser die Anmeldeseite schließen müssen. Ein Ministerium hat eine kleine Kampagne, die exklusiv bei uns lief, vorzeitig beendet, weil der große Saal im Ministerium hoffnungslos überbucht war. Das hatten die noch nie erlebt. Inzwischen machen wir auch Performance Deals. Wir garantieren ein volles Haus zum Festbetrag. Das macht nach unserer Kenntnis auch kein Wettbewerber.

## *Die Publikumsmedien zitieren breit aus den Briefings Rechercheergebnisse, die es ohne Briefings gar nicht gäbe.*

**MedienWirtschaft:** *Bezahl-Newsletter setzen auf hohe Relevanz und Exklusivität. Zahlende erwarten einen Informationsvorsprung. Wie ändert das den Journalismus? Gewinnt er an Tiefe? Oder gibt es auch die Versuchung, Kleinigkeiten aufzubauschen und scharfe Thesen zu formulieren, um sich zu profilieren?*

**Sebastian Turner:** Wir halten diese Versuchung bei Professional Briefings für den sicheren Weg in die Irrelevanz. Reichweitenmedien können auch bei offensichtlichem Stuss nicht ignoriert werden, auch wenn es ihrem Ruf schadet. Fachmedien sind mit steilen Skandalisierungen weg vom Fenster, ehe sie richtig da sind. Die Profis wissen es besser und sie tun nichts lieber, als ihren dichten Arbeitstag von unnützen Aufgaben zu befreien. Dazu gehören natürlich alle Lektüren, die nicht verlässlich sind.

**MedienWirtschaft:** *Die Zeitung hat den Anspruch, umfassend zu informieren. Wird es zu einer weiteren Entbündelung kommen? Hat sich das Modell der Tageszeitung überholt? Oder ergänzen sich Universal- und Spezialmedien?*

**Sebastian Turner:** Wenn ich von mir selbst ausgehe, was man nicht zu oft tun sollte, dann ist die Verbindung das Optimum. Ich lese sehr gerne gute Zeitungen wie die FAZ oder den Tagesspiegel und zugleich unsere und andere Briefings. Wenn ich allerdings sehe, wie hochverdichtet die Tage von Chefs sind, und welche enorme Rolle die jeweiligen Table Briefings schon nach Wochen spielen, dann kann man schon annehmen, dass die Briefings bei den entscheidenden Köpfen die Pole Position bei der Information einnehmen. Dafür ist ihre Mischung auch unwiderstehlich. Sie bringen das Optimum von Qualitätszeitung, Fachblatt und Pressespiegel und verlangen dafür im Monat weniger, als ein Anwalt für 20 Minuten Zuhören verlangt.

**MedienWirtschaft:** *Mit Blick auf die Demokratie ist eine Sorge verbreitet: Führt der exklusive Zugang zu hochwertiger Information zu einer Spaltung zwischen einer wissenden Minderheit und einer Mehrheit der Schlechtinformierten?*

**Sebastian Turner:** Was unser Mediensystem angeht, ist jede Sorge berechtigt. Von Amerika bis Myanmar sehen wir alarmierende Effekte, und auch in Deutschland dünnt der Journalismus aus. Die Wirkmuster sind aber komplex und vielschichtig, wie man das bei einem umfassenden Strukturwandel erwarten darf. Bei den Führungskräften hat sich in den letzten zwanzig Jahren eine weitgehende Verlagerung von der Presse zu den Pressespiegeln vollzogen. In manchen Pressehäusern wird das aber nicht einmal dann als Problem zur Kenntnis genommen, wenn zehn Gäste nacheinander in Redaktionsgesprächen auf die Frage, wie sie ein Medium lesen, antworten „natürlich im Pressespiegel“. Die Qualitätsmedien verzeichnen einen senkrechten Absturz der Einnahmen aus der Entscheider-Leserschaft. Mir hat neulich ein Pressespiegel-Manager vorgerechnet, dass eine Zeitung aus seiner Sicht beachtliche 7 Euro bekommt, wenn ein Artikel in einen Firmenpressespiegel kommt und er meinte, das

sei ein hoher Betrag. Wenn der Pressespiegel dafür 100 Personen erreicht und keiner von denen mehr eine ganze Zeitung in der Hand hat, dann sind das lousy pennies und gleich eine multiple inhaltliche und wirtschaftliche Katastrophe für die, die diese Entwicklung nicht als Problem erkennen. Ein Nebeneffekt ist das Verglimmen der Werbeumsätze. Pressespiegel sind auch Adblocker. Warum soll man Werbegeld für Anzeigen ausgeben, wenn die Chefs nur einzelne, ausgeschnittene Artikel sehen können? Es kommt noch verrückter. Die Unternehmen zahlen für die Auswerter hohe Summen, aber – das hat mir ein anderer Auswerter gesagt – nicht einmal zehn Prozent von dem, was ein Auswerter bekommt, kommen bei den Verlagen an. Bei Table.Briefings untersagen wir deswegen kategorisch die Verwertung in Pressespiegeln – und haben ein sehr erfreuliches Werbegeschäft, weil die Werbekunden die Klicks von genau den richtigen Gruppen bekommen.

Inzwischen können wir in vielen Ländern die Wirkung von Briefings für die Nachrichtenqualität und die journalistische Vielfalt bewerten. Es scheint sich ganz anders zu verhalten, als Ihre Frage vermuten lässt. Wir können nach den heutigen Erfahrungen sogar das exakte Gegenteil sagen. Die Publikumsmedien zitieren breit aus den Briefings Rechercheergebnissen, die es ohne Briefings gar nicht gäbe. Das reicht bei Table.Briefings vom D-day-Papier der FDP über

die Brennpunktschulen-Fehlallokation nach dem veränderten Königssteiner Schlüssel bis zum gesperrten Bankkonto des Goethe-Instituts in Moskau. Es gibt noch einen anderen Aspekt, der selbst von Medienwissenschaftlern übersehen wird: Briefings demokratisieren das Vertreten von Interessen. Auch wenn die Medienforschung da nicht so sehr hinsieht: Es gibt auch ein Informationsgefälle bei Interessengruppen. Unsere Lizenzen sind mit 150 bis 200 Euro im Monat auch für kleine NGOs und Interessengruppen – und natürlich auch Medien – gut zu bezahlen. Das ist der Preis, den sie sonst für einen Praktikanten an zwei Arbeitstagen zahlen. Sie kommen damit auf den gleichen Informationsstand wie die Lobby-Supertanker, die große Anwaltskanzleien verdingen. Die Marktwirkung von Pressespiegeln und die Kommunikation von Interessengruppen verdienen noch reichlich Forschungsaufmerksamkeit. Wir haben bei Table.Briefings dazu erste Evidenz und wären sehr neugierig auf belastbares, repräsentatives Wissen.

**MedienWirtschaft:** *Herr Turner, vielen Dank für das Gespräch!*

**Das Interview führten Prof. Dr. Christoph Neuberger, Freie Universität Berlin, und Prof. Dr. Martin Gläser, Hochschule der Medien Stuttgart**

Anzeige

**RSF** JAHRE 30  
REPORTER  
OHNE GRENZEN

Jetzt bestellen:  
Fotos für die  
Pressefreiheit 2024

**EIN STARKES BILD DER LAGE  
KANN SIE VERÄNDERN.**



## Fotos für die Pressefreiheit 2024

Am 15. April 2023 in der sudanesischen Hauptstadt Khartoum: Als die ersten Kampfhandlungen zwischen zwei rivalisierenden Fraktionen des Militärs ausbrechen, versuchen Passanten, so schnell wie möglich nach Hause zu gelangen. © Ala Kheir

Reporter ohne Grenzen setzt sich für Informationsfreiheit ein und hilft verfolgten Journalist\*innen. Helfen Sie uns zu helfen und bestellen Sie das neue Fotobuch: [reporter-ohne-grenzen.de/fotobuch](https://reporter-ohne-grenzen.de/fotobuch)