

CHRISTIAN HENRICI  
BERND HALBE

not for publication

Quintessenz

# MEIN BERUF – MEINE ZUKUNFT

KRITERIEN EINER  
ENTSCHEIDUNGSFINDUNG –  
**ANGESTELLT ODER SELBSTSTÄNDIG?**

MIT BEITRÄGEN VON LEWE BAHNSEN, MARC BARTHEN, PETER GORENFLOS,  
THOMAS JOCHHEIM, BERND RAFFELHÜSCHEN, NILS SEEBACH

# Mein Beruf – meine Zukunft

Kriterien einer Entscheidungsfindung –  
angestellt oder selbstständig?



# Mein Beruf – meine Zukunft

## Kriterien einer Entscheidungsfindung angestellt oder selbstständig?

Christian Henrici | Bernd Halbe (Hrsg.)

Mit Beiträgen von Lewe Bahnsen, Marc Barthen,  
Peter Gorenflos, Thomas Jochheim, Bernd Raffelhüschen,  
Nils Seebach

 **QUINTESSENCE PUBLISHING**

Berlin | Chicago | Tokio  
Barcelona | London | Mailand | Mexiko Stadt | Moskau | Paris | Prag | Seoul | Warschau  
*Istanbul | Peking | Sao Paulo | Zagreb*



Coverabbildung: © New Africa | Shutterstock.com

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

 **QUINTESSENCE PUBLISHING  
DEUTSCHLAND**

Postfach 42 04 52; D-12064 Berlin

Ifenpfad 2-4, D-12107 Berlin

© 2021 Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat, Herstellung und Reproduktionen:  
Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin

ISBN: 978-3-86867-489-7

Printed in Croatia

## Vorwort

Das vorliegende Werk entstand unter der Prämisse, jungen Zahnärztinnen und Zahnärzten einen Leitfaden (nicht nur) zu Beginn der beruflichen Tätigkeit zu bieten. Dabei beleuchtet es die unterschiedlichen Niederlassungs- und Kooperationsmöglichkeiten, ob im Rahmen einer selbstständigen Tätigkeit oder in Anstellung. Es soll Kriterien einer Entscheidungsfindung aufzeigen, wo die berufliche Zukunft liegen könnte. Dabei verkennen die Verfasser nicht, dass es hierfür keine Blaupause geben kann. Die berufliche Selbstverwirklichung ist stets unter der persönlichen Lebensentwicklung zu sehen, kann jedoch in den bestehenden regulatorischen vertragszahnarztrechtlichen sowie gesellschaftsrechtlichen Gestaltungsspielraum implementiert werden.

Ein erster Schwerpunkt liegt in der Aufzeichnung der Praxisstrukturen im Wandel. Derzeit gilt, nicht zuletzt aufgrund des demographischen Wandels, für die Zahnärzteschaft die Losung: jung, weiblich, angestellt. Ob dies für die Generation Y, die derzeit auf den Arbeitsmarkt drängt, auch die passende Lösung zur Work-Life-Balance ist, soll rechtlich sowie betriebswirtschaftlich eingeordnet werden.

Zudem werden alltägliche Herausforderungen, die sich gerade im digitalen Zeitalter und nicht nur Berufsanfängern stellen, skizziert.

- Was kann das Gesundheitswesen von Amazon lernen? **Nils Seebach**, führender Digitalberater Deutschlands, zeigt die Parallelen in der Digitalisierung des Handels und des Healthcare-Bereichs auf.
- Wie sieht die (demografisch-)zahnmedizinische Zukunft aus? Gerade in der Beantwortung dieser Fragestellung durch den bekannten Glücksatlas-Herausgeber und Zukunftsforscher Prof. Dr. **Bernd Raffelhüschen** sowie **Lewe Bahnsen** liegt ein großer Informationswert für bereits seit längerem tätige Zahnärztinnen und Zahnärzte.
- Wie geht man mit Praxis-Bewertungen um? Welche Möglichkeiten der Handhabung bleiben den Zahnärztinnen und Zahnärzten, um sich dagegen zu wehren? Das Autorenteam **Marc Barthen**, Experte für Praxismarketing, MKG-Chirurg Dr. Dr. **Peter Gorenflos** und die Rechtsanwälte Prof. Dr. **Bernd Halbe** und Dr. **Thomas Jochheim** beleuchten das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln.

- Wir Herausgeber tragen mit der Analyse von Praxisstrukturen und entsprechenden Empfehlungen zur Gründung sowie zum Unternehmensaufbau „Zahnarztpraxis“ einen Beitrag bei.

Letztlich soll das vorliegende Werk eine Entscheidungsfindung mit Blick in die Zukunft ermöglichen und kann bereits eine gute erste Orientierung während des Studiums oder der Weiterbildungsassistenz sein: Mein Beruf – meine Zukunft: Angestellt oder selbstständig? Eine Frage, die sich jederzeit und jeden Alters stellen kann.

Prof. Dr. Bernd Halbe  
Christian Henrici  
*Köln/Karby im Mai 2021*



# Inhalt

BERND HALBE

## Wer die Wahl hat, hat die Qual!

|  |   |
|--|---|
| Praxisstrukturen im Wandel .....                                 | 1 |
| Zahlen, Daten, Trends .....                                      | 2 |
| Traditionelle Praxisstrukturen vs. neue Kooperationsformen ..... | 8 |

LEWE BAHNSEN, BERND RAFFELHÜSCHEN

## Generationenvertrag GKV?

|  |    |
|--|----|
| Die demografische Alterung als Herausforderung für die umlagefinanzierte Krankenversicherung ..... | 25 |
| Einleitung .....   | 26 |
| Demografische Alterung und die Kostentreiber in der Krankenversicherung .....                      | 27 |
| Warum die GKV ein Generationenvertrag ist .....  | 34 |
| Warum die GKV doch kein Generationenvertrag ist .....  | 38 |
| Wie die GKV wieder mehr zu einem Generationenvertrag werden könnte ..                              | 45 |
| Schlussbemerkungen .....   | 51 |

CHRISTIAN HENRICI

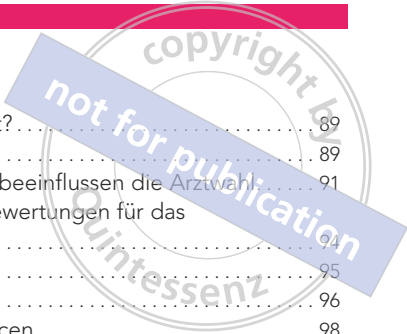
## Alles in Einklang bringen!

|  |    |
|--|----|
| Unternehmen Praxis .....                       | 55 |
| Planung .....                                  | 56 |
| Betriebswirtschaft in der Zahnarztpraxis ..... | 60 |
| Controlling und Digitalisierung .....          | 64 |
| Marketing .....                                | 67 |
| Kundenbeziehungsmanagement .....               | 68 |
| Personalmanagement in der Zahnarztpraxis ..... | 70 |

MARC BARTHEN

## Ein Stern, der Deine Praxis trägt

|  |    |
|--|----|
| Wie wichtig sind Praxis-Bewertungen? .....             | 87 |
| In die Köpfe eingebrannt .....                         | 88 |
| Warum sind Empfehlungen uns Menschen so wichtig? ..... | 88 |



Welcher Faktor ist für Neupatienten relevant? ..... 89

Augen zu und durch ..... 89

Bitkom-Studie belegt: Online-Bewertungen beeinflussen die Arztwahl ..... 91

Professionelles Bewertungsmanagement: Bewertungen für das  
Praxismarketing nutzen ..... 94

„Google das mal“ ..... 95

Schritt für Schritt ..... 96

Social-Media-Bewertungen und deren Chancen ..... 98

In den Praxisalltag integrieren ..... 99

Fazit ..... 99

PETER GORENFLOS

**Neutralität versus Parteilichkeit**

Jamedas lauterkeitsrechtliche Achillesferse, oder weshalb  
die Kombination von Werbung, Bewertung und vollständiger  
Arztlistung unzulässig ist – ein Kommentar ..... 101

Die Zwangslistung von Ärzten ist nicht haltbar ..... 102

Jameda hat die Möglichkeit, bei der Veröffentlichung von Negativ-  
bewertungen und der Löschung von Positivbewertungen willkürlich und  
selektiv vorzugehen, in Abhängigkeit vom Kundenstatus ..... 103

Jameda muss sich entscheiden, ob es ein Werbeportal oder ein  
Bewertungsportal sein möchte ..... 107

BERND HALBE

**Onlinebewertung – und dann?**

Rechtsprechungsvorgaben und Erfahrungen zum Umgang mit  
(Zahn-)Arztbewertungen im Internet ..... 109

Wer soll in Anspruch genommen werden: Verfasser oder  
Portalbetreiber? ..... 110

Was soll beseitigt werden: Bewertung oder (Zahn-)Arztprofil? ..... 113



THOMAS JOCHHEIM

## Jameda-Bewertung löschen

|  |     |
|--|-----|
| Anleitung und Vorlage .....  | 117 |
| Schlechte Bewertungen nagen am Selbstbewusstsein und schrecken<br>interessierte Patienten ab ..... | 118 |
| Braucht man immer einen Rechtsanwalt? .....  | 118 |
| Am Anfang steht immer der Behandlungskontakt .....   | 119 |
| Jamedas Reaktion .....   | 120 |
| Inhaltliche Stellungnahme ist erst später erforderlich .....                                       | 120 |
| Wann zum Rechtsanwalt? .....   | 120 |

NILS SEEBACH

## Amazon-Alarm im Gesundheitswesen

### E-Commerce und Digital Health

|   |     |
|---|-----|
| Vom Online-Handel zur Plattform-Ökonomie: Was bislang passierte .....                 | 124 |
| Das öffentliche Geheimnis von Amazons anhaltendem Turbowachstum .....                 | 126 |
| Amazons Ausbreitung: Kategorie für Kategorie und Kettenglied für<br>Kettenglied. .... | 129 |
| Die Plattform-Ökonomie und Digital Health:  |     |
| Was dem Gesundheitsmarkt bevorsteht. ....   | 132 |
| COVID-19: Der Digitalisierungsbeschleuniger schlechthin .....                         | 134 |
| Plattformbildung im Gesundheitswesen .....  | 136 |
| Ärzte und Apotheker: verschiedene Aussichten .....                                    | 138 |
| Patientenwohl durch Kundenmehrwert ergänzen:  |     |
| Was Akteure im Gesundheitsmarkt tun können .....                                      | 142 |
| Kunden kennen kein Zurück .....   | 145 |
| Patientenwohl plus Kundenzentrierung .....  | 145 |
| Gedankenexperimente zu Gesundheitsplattformen in Deutschland .....                    | 147 |



Bernd Halbe

# Wer die Wahl hat, hat die Qual!

Praxisstrukturen im Wandel

## Zahlen, Daten, Trends

In der Wahrnehmung des Verfassers hat sich der Zahnarztmarkt in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Eine zunehmend veränderte Erwartungshaltung des zahnärztlichen Nachwuchses trifft auf eine Arbeitswelt, die sich erst langsam auf diese geänderten Anforderungen einzustellen scheint. Viele niedergelassene Zahnärzte<sup>1</sup> berichten von Schwierigkeiten, die passenden zahnärztlichen Mitarbeiter zu finden oder gar aus der begrenzten Menge der passenden potentiellen Kandidaten mit Blick auf eine anvisierte Praxisabgabe einen geeigneten Nachfolger zu finden und diesen frühzeitig zu implementieren. Oft ist zu hören, dass die jungen Zahnärzte nicht ihr Leben auf das Führen einer eigenen Praxis ausrichten wollen, sondern doch lieber angestellt werden möchten.

### Rückläufige Zahlen im Bereich der vertragszahnärztlichen Versorgung

Während in II/2007 insgesamt 55.431 Zahnärzte an der zahnärztlichen Versorgung teilnahmen, zeichnet sich 13 Jahre später, in II/2020 ein gänzlich anderes Bild: Die Zahl der an der vertragsärztlichen Versorgung teilnehmenden Zahnärzte ist auf 47.722 gesunken.<sup>2</sup>

Bei der Überprüfung des aktuellen Zahlenmaterials spiegelt sich diese erlebte Realität bereits jetzt wider. Ende des Jahres 2019 erreichte die Zahl der Zahnärzte insgesamt (Vertragszahnärzte und Privatzahnärzte) in Deutschland einen Höchstwert von 98.604, während es im Jahr 2015 noch 92.988 waren.<sup>3</sup>

---

1. Aus Gründen der Vereinfachung wird im Folgenden darauf verzichtet, eine geschlechtsspezifische Unterscheidung in der Formulierung vorzunehmen. Sofern ausschließlich die maskuline Form verwendet wird, gelten die Ausführungen selbstverständlich für alle Geschlechter.

2. vgl. KZBV Jahrbuch 2020, S. 158.

3. vgl. KZBV Jahrbuch 2020, S. 168.

Diese steigenden Zahlen wecken zunächst die Erwartung, dass ein zunehmendes Interesse an der Zahnmedizin zu bestehen scheint und mangelnder Nachwuchs nicht der Grund für die Schwierigkeiten der niedergelassenen Zahnärzte sein kann, geeignete Nachfolger zu finden.

Diese anfänglich geweckte Erwartung wird zunächst durch die Zahl der Neuimmatrikulationen sowie der Approbationen korrigiert. Während im Jahr 2015 noch 2.162 Neuimmatrikulationen zu verzeichnen waren, stieg die Zahl im Jahr 2016 auf 2.170 an und entwickelte sich bis zum Ende 2019 auf 2.191.<sup>4</sup> Die Anzahl der Approbationen nach 6 Jahren entwickelte sich seit dem Jahr 2016 mit 2.409 Approbationen über das Jahr 2017 (2.192 Approbationen) rückläufig und stieg zum Jahresende 2019 mit 2.463 Approbationen wieder leicht an.<sup>5</sup>

Auffällig ist bei diesen grundsätzlich steigenden Zahlen, dass die Zahl der niedergelassenen Zahnärzte sich tatsächlich rückläufig entwickelt und dies nicht erst in den letzten Jahren; während 2005 noch u. a. nach der Statistik der Bundeszahnärztekammer 56.100 Zahnärzte (Vertragszahnärzte und Privatzahnärzte) in Deutschland niedergelassen waren, ging diese Zahl kontinuierlich bis zuletzt 2019 auf 48.853 (Vertragszahnärzte und Privatzahnärzte) zurück.<sup>6</sup> Der rückläufige Trend im Bereich der vertragszahnärztlichen Niederlassung setzte sich mithin fort.

Das Ausmaß der veränderten Zahlen wird hingegen erst deutlich bei Betrachtung der Zu- und Abgänge der an der vertragszahnärztlichen Versorgung teilnehmenden Zahnärzte. Nach der Auswertung der Abrechnungsstatistik der KZBV gestalten sich die Zugänge rückläufig und begegnen einer steigenden Zahl von Abgängen. Während im Jahr 2016 noch ein Zugang von 1.301 Zahnärzten zu verzeichnen war, waren es im Jahr 2019 nur noch 1.376; im Jahr 2016 wurden 2.057 Abgänge verzeichnet, im Jahr 2019 stehen den Zugängen bereits 2.554 Abgänge gegenüber.<sup>7</sup>

---

4. vgl. KZBV Jahrbuch 2020, S. 170 m.w.N.

5. vgl. KZBV Jahrbuch 2020, S. 170 m.w.N.

6. vgl. KZBV Jahrbuch 2020, S. 168.

7. vgl. KZBV Jahrbuch 2020, S. 174.

Die Zahlen zeigen zum einen die grundsätzliche Entwicklung auf, dass mehr Vertragszahnärzte aus dem System ausscheiden als hinzukommen, zum anderen lässt sich aber auch eine Zukunftsprognose erahnen, die den Markt und die zahnärztliche Versorgung womöglich vor Herausforderungen stellen wird.

## Angestellte Zahnärzte auf dem Vormarsch

Den rückläufigen Zahlen im Bereich der vertragszahnärztlichen Versorgung steht ein deutlicher Anstieg der Anzahl der angestellten Zahnärzte gegenüber. Während im II. Quartal 2007 insgesamt 726 angestellte Zahnärzte in der vertragsärztlichen Versorgung verzeichnet wurden<sup>8</sup>, sind in der Folge konstant steigende Zahlen verzeichnet worden. Nach Angaben der Gesundheitsberichterstattung des Bundes betrug die Zahl der angestellten Zahnärztinnen und Zahnärzte im Jahr 2018 insgesamt 19.393, hiervon waren insgesamt 12.266 weiblich.<sup>9</sup> Die KZBV beziffert die Zahl der angestellten Zahnärzte im IV. Quartal 2018 mit 11.752.<sup>10</sup> Die Diskrepanz im Zahlenmaterial dürfte durch die Zahl der an der privat Zahnärztlichen Versorgung teilnehmenden angestellten Zahnärzte zu erklären sein.

Gründe für die steigenden Zahlen im Bereich der angestellten Zahnärzte dürften einerseits sein, dass viele Vertragszahnärzte aus der Selbstständigkeit in ein Angestelltenverhältnis gewechselt sind, andererseits sich junge Berufsträger jedoch vermehrt (ggf. zunächst) gegen eine eigene Praxis und stattdessen für eine Tätigkeit als angestellter Zahnarzt entschieden haben.

Während 2010 noch 54.684 niedergelassene Zahnärztinnen und Zahnärzte in eigener Praxis tätig waren, waren es im Jahre 2018 nur noch 50.022.<sup>11</sup>

---

8. vgl. KZBV Jahrbuch 2020, S. 175.

9. vgl. Gesundheitsberichterstattung des Bundes, zuletzt abgerufen am 20.04.2021, abrufbar unter [www.gbe-bund.de](http://www.gbe-bund.de).

10. vgl. KZBV Jahrbuch 2020, S. 175

## Feminisierung / Work-Life-Balance

Beschäftigt man sich mit den Veränderungen auf dem deutschen Dental-Markt, sieht man sich immer wieder mit dem Themenkomplex konfrontiert, dass auch im zahnärztlichen Beruf eine zunehmende Feminisierung festgestellt werden kann. Hinzu kommt, dass sich die Einstellung junger Berufsträger zu den Rahmenbedingungen des beruflichen Lebens ändert.

Während die Zahnheilkunde ursprünglich ein traditionell männlich dominierter Beruf war, konnte insbesondere auch in diesem Bereich ein deutlicher Zuwachs weiblicher Berufsträgerinnen verzeichnet werden, wie die vorstehend dargestellte Zahl der angestellten Zahnärztinnen von 12.266 im Jahr 2018 belegt. Für das Jahr 2018 ergibt sich zudem aus dem Zahlenmaterial der Gesundheitsberichterstattung des Bundes insgesamt ein Wert von 97.372, darunter 19.202 niedergelassene Zahnärztinnen in eigener Praxis.<sup>12</sup>

Diese sichtbaren Veränderungen fordern die niedergelassene Zahnärzteschaft heraus, sich auf die Veränderungen einzulassen und diesen konzeptionell zu begegnen.

Hinzu kommt eine Veränderung in der Einstellung der nachfolgenden Generationen, denen gleichfalls zu begegnen ist. Während früher der Zahnarzt in Einzelpraxis das prägende Bild war, dessen Lebensmittelpunkt die Praxis war, zu deren Gunsten er auch gerne 60 Stunden wöchentlich arbeitete und sein soziales Leben bereitwillig zurückstellte, so setzt die junge Zahnärztesgeneration in ihrem Berufsleben vermehrt andere Schwerpunkte als ihre Vorgänger. Der derzeitige berufliche Nachwuchs wird auch als „Generation Y“ bezeichnet und beinhaltet die im Zeitraum 1980–1999 geboren wurde. Für die Generation Y ist unter

---

11. vgl. Gesundheitsberichterstattung des Bundes, zuletzt abgerufen am 20.04.2021, abrufbar unter [www.gbe-bund.de](http://www.gbe-bund.de).

12. vgl. Gesundheitsberichterstattung des Bundes, zuletzt abgerufen am 20.04.2021, abrufbar unter [www.gbebund.de](http://www.gbebund.de)

anderem charakteristisch, dass sie hinterfragt; Freude an der Arbeit sowie die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung sind ihr wichtig, mehr Zeit für Familie und Freunde sind zentrale Forderungen der Generation Y.

Während in den vergangenen Jahren der Begriff der Work-Life-Balance wiederkehrend anzutreffen war und dies nach Auffassung junger Berufsträger nur schwer bis gar nicht in Einklang zu bringen war mit einer zahnärztlichen Niederlassung in eigener Praxis, drängt sich für Arbeitgeber oftmals die Frage auf, inwiefern sich die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der jungen Zahnmediziner eher an einer Life-Balance ausrichten und wie man diesen veränderten Ansprüchen überhaupt begegnen kann. Niedergelassene Zahnärzte beklagen nach der Erfahrung der Verfasser nicht selten, dass „die jungen Leute“ keine Verantwortung übernehmen wollen, nicht bereit seien, den Arbeitseinsatz zu bringen, den man selbst doch seit vielen Jahren bereitwillig leiste. Oftmals wird dann zusammenfassend festgestellt, dies sei aber nun mal die „Generation Y“.

Jetzt könnte man es sicherlich dabei belassen, sich im oftmals vorwurfsvollen Ton zurückzuziehen, dass die heutige Generation halt nicht zu ändern sei. Die andere Möglichkeit wäre, sich dem Zahn der Zeit nicht zu verschließen und sich auf die Ebene zu begeben, den jungen Zahnärzten zu erläutern, welche Möglichkeiten ihnen bereits aktuell zur Verfügung stehen, um ihren Vorstellungen und Bedürfnissen gerecht zu werden. Das bestehende System ist bereits geeignet, die veränderten Anforderungen aufzugreifen und durch die rechtlich zulässigen Kooperationsmöglichkeiten als Alternative zur Anstellung für jeden Lebensentwurf etwas parat zu halten.

Der deutsche Dentalmarkt hat sich in den vergangenen Jahren verändert. Während ursprünglich das Leitbild der niedergelassene Zahnarzt in Einzelpraxis war, haben unter anderem Start-ups das Bild der Dentalbranche verändert.

So haben beispielsweise bereits diverse Start-ups den Markt der unsichtbaren Zahnschienen für sich entdeckt. Ende 2017 vermarkteten bereits drei deutsche Firmen Aligner-Therapien im Internet und setzen dabei zum Teil darauf, dass die jeweiligen Patienten ihre Ober- und

Unterkieferabformungen zu Hause selbst erstellen und per Post an das Unternehmen zurücksenden.<sup>13</sup> Mit Abformsets, die den Patienten per Post übersandt werden, sollte die Grundlage einer kieferorthopädischen Behandlung gesetzt werden. Fachleute kritisierten, dass eine Befundung und Verlaufskontrolle nicht in allen Fällen gegeben war und die Behandlung nicht lege artis erfolgte. Es gab insgesamt harsche Kritik und juristische Auseinandersetzungen.<sup>14</sup>

Festzuhalten ist, dass die deutsche Dentalindustrie grundsätzlich weiterhin auf Wachstumskurs ist.<sup>15</sup> Die Gesundheitsbranche erwirtschaftete im Jahr 2018 fast 370 Milliarden Euro; Zahnarztpraxen hatten daran einen Anteil von 19 Milliarden Euro, die Wertschöpfung der Zahnärzteschaft wurde damit in den vergangenen elf Jahren um 5,8 Milliarden Euro gesteigert.<sup>16</sup>

Der vorliegende Beitrag soll dazu dienen, jungen Zahnärzten bei ihrer grundsätzlichen Entscheidung behilflich zu sein, ob sie ihre berufliche Zukunft eher als angestellter Zahnarzt oder als selbstständiger Zahnarzt sehen.

Im Folgenden werden die Möglichkeiten einer selbstständigen Tätigkeit in Einzelpraxis und alternativ in Kooperation beleuchtet, aber auch die Möglichkeiten der Anstellung dargestellt werden. Dabei muss die Entscheidung für einen Weg nicht notwendigerweise eine Festlegung für den gesamten beruflichen Werdegang bedeuten; ein Wechsel eines zunächst eingeschlagenen Weges in einen anderen Weg ist rechtlich grundsätzlich darstellbar, eine Festlegung und damit Einschränkung der Handlungsoptionen auf Lebenszeit ist nicht zu befürchten.

13. vgl. „Schöne Zähne per Post“ – Aligner-Therapie aus dem Internet, abrufbar unter <https://www.zmonline.de/archiv/2018/06/titel/schoene-zaehne-per-Post/>

14. vgl. zm online „Der Kampf um den deutschen Aligner-Markt geht in die nächste Runde“ abrufbar unter <https://www.zm-online.de/news/gesellschaft/der-kampf-um-den-deutschen-aligner-markt-geht-in-die-naechsterunde/#:~:text=aus%20dem%20Internet-,Der%20Kampf%20um%20den%20deutschen%20Aligner%20Markt%20geht%20in%20die,-die%20Aligner%20Therapie%20per%20Post.&text=In%20vier%20Jahren%20baute%20SmileDirectClub,von%20den%20USA%20bis%20Neuseeland.>

15. vgl. VDDI Treuhandumfrage 2019 abrufbar unter <https://www.vddi.de/index.php?id=38>

16. vgl. zm 109, Nr. 11, 1.6.2019 (1284).





Marc Barthen

# Ein Stern, der Deine Praxis trägt

Wie wichtig sind Praxis-Bewertungen?

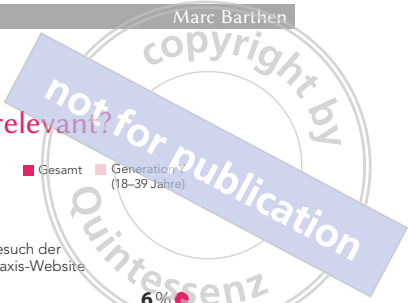
Das Thema Arztbewertungen ist immer ein diskutiertes, ob durch mangelnde Objektivität seitens der Bewerter, falsche Bewertungen, das „Wer zahlt gewinnt“-Prinzip oder sogar durch Konkurrenzschädigung. Fakt ist allerdings, dass sich die Menschen zunehmend von Onlinebewertungen (unabhängig vom „Produkt“) leiten lassen und auf dieser Basis Ihre Kauf- bzw. Praxisentscheidung treffen.

## In die Köpfe eingebrannt

Bewertungen jeglicher Art sind für jeden von uns zum Alltag geworden. Das Smartphone bittet trotz ausgeschaltetem GPS um die Bewertung des gerade besuchten Restaurants, das passende Geburtstagsgeschenk wird beim Onlineriesen auf Basis der Sterne ausgesucht und ein Hotel wird unter einer bestimmten Bewertung von keinem von uns gebucht. Der Mensch möchte vergleichen und kategorisieren. In den Bereichen Tourismus und Versicherungen beispielsweise setzen immer mehr Unternehmen auf die Präsentation in Vergleichsportalen, weil viele Kunden mittlerweile den direkten Weg über diese Portale gehen. Bei Zahnarztpraxen zeichnet sich ab, dass der Neupatient statistisch gesehen ebenso häufig die Bewertungen betrachtet, wie die Webseite des Arztes selbst, und bewertet werden kann jeder Zahnarzt – ob er möchte oder nicht.

## Warum sind Empfehlungen uns Menschen so wichtig?

Der Markt wird immer größer und unübersichtlicher, der Patient braucht Empfehlungen, um sich einen Überblick über das komplexe Angebot zu verschaffen. Besonders bei Entscheidungen, welche die eigene Gesundheit und gleichzeitig den Geldbeutel betreffen, vertrauen wir gerne auf die praktischen Erfahrungen von Dritten. Dadurch erlangen wir ein beruhigendes Gefühl der Sicherheit. Schließlich sind Erfahrungsberichte von anderen Verbrauchern immer noch authentischer und glaubwürdiger als Werbebotschaften.



## Welcher Faktor ist für Neupatienten relevant?

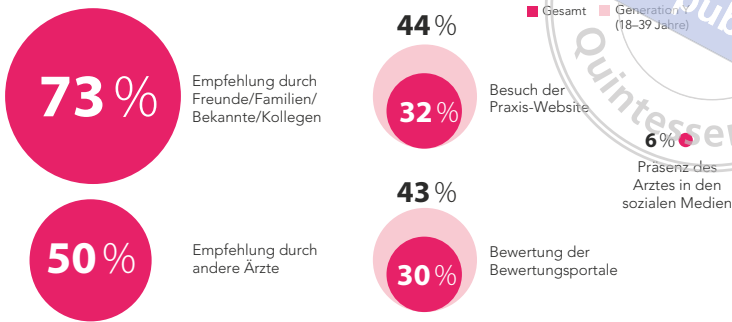


Abb. 4-1 Wie der Patient zur Praxis findet (Quelle: apoBank 2018).

## Augen zu und durch

Viele Zahnärzte wissen häufig gar nicht, wo sie überall bewertet wurden, oder verschließen sich vor Google, Jameda & Co. und kehren der Sache aufgrund schlechter Erfahrungen den Rücken zu. Das Problem ist nur: Man kann das Fenster schließen, aber der Lärm existiert trotzdem. Daher sollte sich jede Praxis mit dem Thema Bewertung auseinandersetzen, entsprechend verfolgen, sich regelmäßig einen Überblick verschaffen und eine Strategie festlegen, wie mit Bewertungen umgegangen werden soll.

Beobachten wir unsere alltägliche Entscheidungsfindung, bemerken wir den andauernden Einfluss von Empfehlungen. Die Entscheidung fühlt sich sicherer an und wir vertrauen auf die Meinung unserer Mitmenschen. Dieses Verhalten beeinflusst uns nicht nur bei alltäglichen Dingen, sondern auch bei der Entscheidung, zu welchem Arzt wir gehen.

Das sogenannte „Empfehlungsmarketing“ hat großen Einfluss darauf, für welche Praxis sich der Patient letztendlich entscheidet und welchem Arzt Vertrauen geschenkt wird. Besonders in der Gesundheitsbranche, wo es sich zum einen um unseren Körper, zum anderen aber auch um unser geistiges Wohlergehen handelt, möchten wir von Menschen behandelt werden, denen wir vertrauen können.<sup>1</sup>

1. Müller S (2011): Praxismarketing: Empfehlungsmarketing und Datenaufbereitung im Internet für Ärzte und Zahnärzte: Manuelles Webmonitoring. 1. Aufl. Mannheim: EMFAZ.

Doch warum ist es für Praxen wichtig, auf Bewertungsportalen präsent zu sein? Auf der einen Seite bietet es der Praxis einen zusätzlichen Kanal zur Neupatientengewinnung, denn wenn der professionelle Auftritt auf den Portalen gelingt, schenken Neupatienten dieser Praxis schneller ihr Vertrauen. Ein gut gepflegtes Profil mit vollständigen Informationen, von der Adresse über Bilder und Beschreibungen der Praxis bis hin zu exklusiven Zusatzleistungen, legt den Grundstein für das Gewinnen neuer Patienten. Auf der anderen Seite entsteht eine Erhöhung der Patientenbindung, denn wenn zufriedene Patienten positive Rückmeldungen veröffentlichen, kommen sie selbstverständlich gerne für weitere Behandlungen in die Praxis.<sup>2</sup>

Dadurch erhalten Praxisinhaber einen Überblick der Wahrnehmung von Praxisabläufen inklusive eines kostenfreien Feedbacks. Schließlich bleibt im Alltag oftmals wenig Zeit, um Rückmeldungen von Patienten einzuholen, weshalb Praxen vom „Online-Feedback“ in Bezug auf eine allgemeine Verbesserung der Patientenversorgung profitieren können.

Zu den grundsätzlichen Maßnahmen im Praxismarketing gehört eben auch das professionelle Bewertungsmanagement. Die vielfältigen Bewertungsmethoden ermöglichen dem Patienten, seinen Besuch „im Detail“ zu bewerten. Egal ob telefonischer Erstkontakt, Vergabe von Terminen, die Begrüßung oder die Behandlung vor Ort – alles kann letztlich in die Bewertung einfließen. Damit können sich die vielfältigen Bewertungsmöglichkeiten sowohl positiv als auch negativ auf die Praxis auswirken.

## Bitkom-Studie<sup>3</sup> belegt: Online-Bewertungen beeinflussen die Arztwahl

In einer Studie des Digitalverbandes gibt fast jeder zweite (45 %) an, sich vor einem neuen Arztbesuch auf Online-Bewertungsportalen zu informieren. Die Hälfte der Studienteilnehmer, die sich auf Bewertungs-

---

2. Schnabel S (2008): Zuweiser- und Empfehlungsmarketing - der direkte Weg zu neuen Patienten. In: Praxisführung professionell, [online]: <https://www.iww.de/pp/archiv/praxiskommunikation-zuweiser-und-empfehlungsmarketing--der-direkte-weg-zuneuen-patienten-f41655>; letzter Zugriff am 06.05.2021.

3. Erst ins Internet, dann in die Praxis (2016): In: bitkom [online]; <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Erst-ins-Internet-dann-in-die-Praxis.html>; letzter Zugriff am 04.05.2021.

portalen informieren, geben zu, dass die Meinung anderer Patienten Einfluss auf ihre Entscheidung hat, welchen Arzt sie wählen. Für fast jeden Dritten (31 %) sind Onlinebewertungen in gleicher Weise wertvoll wie eine persönliche Empfehlung.

Darüber hinaus ist der Markt der Arztbewertungsportale mithilfe einer repräsentativen Befragung der Friedrich-Alexander-Universität-Erlangen-Nürnberg analysiert worden. Aus den Ergebnissen lassen sich Kategorien festlegen, die für Patienten auf Bewertungsportalen von hohem Interesse sind. Der Statistik (Abb. 4-2) ist zu entnehmen, dass die höchste Priorität für den Patienten die „Wartezeit auf einen Termin“ hat. Der zweitwichtigste Aspekt ist die „Erreichbarkeit der Praxis hinsichtlich der Sprechzeiten“. Darauf folgt die „Wartezeit in der Praxis“.

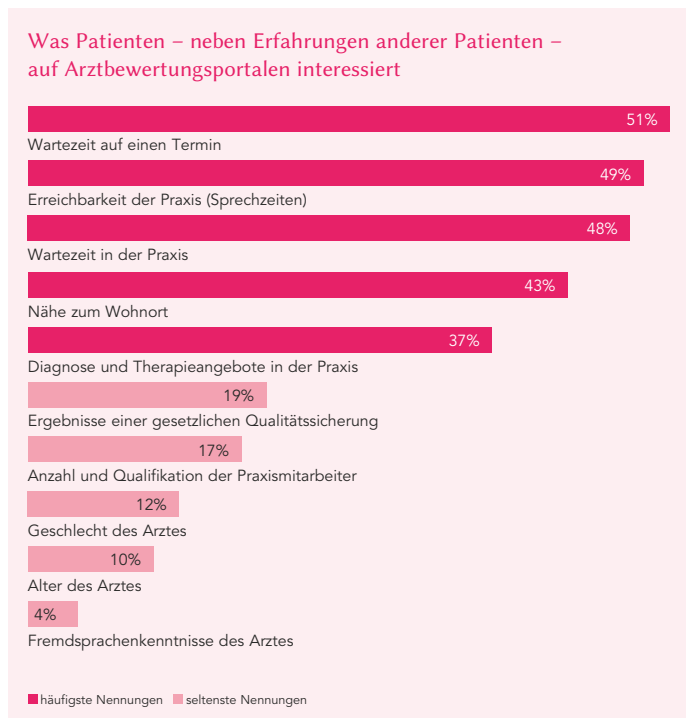


Abb. 4-2 Was Patienten auf Arztbewertungsportalen interessiert (Quelle: Bertelsmann Stiftung 2017).

Die interessantesten Informationen zu Wartezeit und Erreichbarkeit sind also glaubwürdiger, wenn Patienten ihre eigenen Erfahrungen auf Portalen teilen, als die Selbstangaben von Praxen. Auch die Nähe zum Wohnort (43 %) gehört zu den interessanteren Informationen. Es folgen die Ergebnisse einer gesetzlichen Qualitätssicherung sowie die Leistungsangebote bei Diagnose und Therapie.

Die Bekanntheit der Onlineportale steigt stetig, mindestens jeder Vierte hat bereits eines der Bewertungsportale zur Arztsuche benutzt. Befragungen innerhalb der letzten zehn Jahre bestätigen die zunehmende Nutzung der Onlineportale. Während 2010, durch eine Versichertenbefragung der Kassenärztlichen Bundesvereinigung, eine Nutzungsrate von 6 % ermittelt wurde, ist 2013 die Bekanntheit auf 32 % angestiegen. Die bereits erwähnte Bitkom-Befragung kommt zu dem Ergebnis, dass knapp 45 % der Internetnutzer gelegentlich Online-Bewertungen zu medizinischen Einrichtungen lesen. Die Verbraucher erhoffen sich auf den Plattformen verlässliche und authentische Informationen zu finden und eine zufriedenstellende Arztwahl treffen zu können. Dieser positive Effekt eines Bewertungsportals spiegelt sich in weiteren Befragungen der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg wider. Rund 60 % der Nutzer von Arztbewertungsportalen haben sich aufgrund der dort gefundenen, transparenten Information schon einmal für einen Arzt entschieden. Folglich spielen die dort angegebenen Bewertungen für einen größeren Teil der Bevölkerung eine signifikante Rolle. Jedoch führt die zunehmende Transparenz in manchen Fällen zu einem gegenteiligen Ergebnis, sodass sich Verbraucher gegen einen Arzt entscheiden. 50 % der befragten Frauen entscheiden sich aufgrund von Bewertungen gegen einen Arzt. Hingegen entscheiden sich lediglich 34 % der Männer aufgrund von Bewertungen gegen einen Arzt. Ergänzend zur Abbildung 4-2 kann man nach einer Umfrage von Statista (Abb. 4-3) erkennen, dass der Faktor „Zeit“ elementar für den Patienten ist: betrifft Wartezeiten, Öffnungszeiten oder die allgemeine Zeit, die sich der Arzt für seinen Patienten nimmt. Google hat diesen allgemeinen Trend schon länger im Auge und hat daher auf den Google-My-Business-Profilen den Punkt „Stoß-

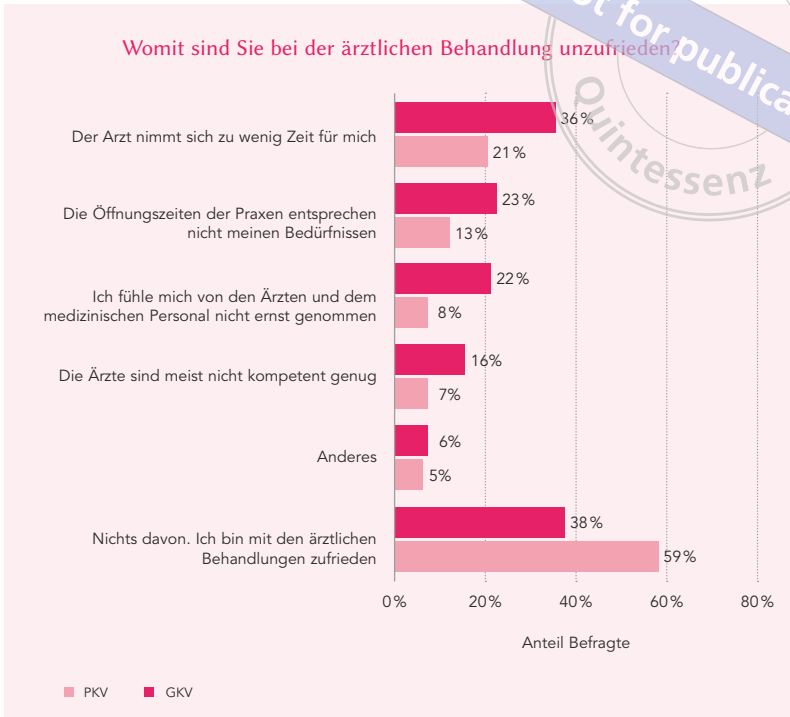
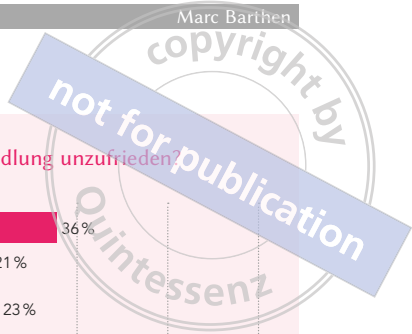


Abb. 4-3 Patientenzufriedenheit bei ärztlichen Behandlungen (Quelle: Statista 2021).

zeiten“ ergänzt, woraus direkt erkennbar ist, wie hoch die Frequenz zu unterschiedlichen Tageszeiten ist.

Das Verständnis, dass sich Qualitätsansprüche der Patienten vom eigenen Bild unterscheiden können, sollte jede Praxis entwickeln. Gemäß der Redewendung „Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler“ sollte man es schaffen, die eigene Praxis aus Sicht des Patienten zu sehen und die entsprechenden Anforderungen umzusetzen.

## Professionelles Bewertungsmanagement: Bewertungen für das Praxismarketing nutzen

Als Praxis sind Sie bestenfalls auf verschiedenen Portalen aktiv, um auf unterschiedliche Bewertungen einzugehen. Damit das Bewertungsprofil der Praxis langfristig authentisch bleibt, sind sowohl positive als auch negative Bewertungen zu beantworten. Bei einem gepflegten Profil und sympathischen Antworten bieten Ihnen die Bewertungsplattformen eine Möglichkeit, sich auf dem Markt abzugrenzen, Ihre Kompetenzen hervorzuheben und die Neupatientenrate zu steigern. Jedoch ist die regelmäßige Pflege eines Bewertungsprofils sehr zeitintensiv und erfordert ein gewisses Feingefühl für die richtige Kommunikation mit (unzufriedenen oder zufriedenen) Patienten.

Mithilfe von positiven Bewertungen rekrutieren Sie nicht nur Neupatienten wirksam für die eigene (Zahnarzt-)Praxis, sondern motivieren auch zufriedene Patienten zu einer positiven Bewertung. Hin und wieder kann es natürlich vorkommen, dass sie eine negative Bewertung auf Ihrem Profil vorfinden. Der Umgang mit ablehnenden Bewertungen ist nicht einfach, aber mit einer professionellen und bedachten Antwort gelingt es ihnen, sich als verständnisvolle und selbstbewusste Praxis zu positionieren. Wichtig ist, dass sie in jedem Fall darauf reagieren und somit auch eine Aufgeschlossenheit für Kritik zeigen. Sehen Sie die Bewertungsportale als Chance, die Bedürfnisse der Patienten zu erkennen und daraus ihren Vorteil zu ziehen. Kommt es allerdings zu unsachlicher Kritik, gilt es ein Gespräch (telefonisch oder per E-Mail) anzubieten und um eine Aufklärung zu bitten. Eine längere Diskussion auf einem Bewertungsportal ist unangebracht, im schlimmsten Fall verhindern Sie nur unnötig den Besuch von Neupatienten.<sup>4</sup>

Festzuhalten ist, dass ein gewisses Verständnis für die Funktionsweise von Bewertungsplattformen vorhanden sein sollte, um das Praxismarketing weiterentwickeln zu können. Es gilt, Patienten gelegentlich nach einer Behandlung offen auf eine Bewertungsabgabe anzusprechen.

---

4. Jonka J (2017): Erfolgreich auf Arztbewertungsportalen – in nur 5 Schritten. In: LifeTime Journal [online]: <https://journal.lifetime.eu/arztbewertungsportale/>; letzter Zugriff am 06.05.2021.



Ebenfalls ist eine Strategie zu entwickeln, Missverständnisse zu umgehen und für eine einheitliche Kommunikation zu sorgen, ohne aufdringlich zu wirken. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dem Patienten nach dem Abschluss einer Behandlung eine E-Mail zu mit der freundlichen Bitte zu senden, die Leistung der Praxis auf der verlinkten Plattform zu bewerten.

## „Google das mal“

Kein Weg führt an Google vorbei – und das weiß auch Google. Jeder User soll schnellstmöglich an seine gewünschte Information kommen, am liebsten natürlich auf den eigenen Kanälen. Als schnellen Überblick und Unternehmensinfo hat sich Google deshalb „My Business“ ausgedacht – ein gut gepflegter Eintrag ist hier für jede Praxis unverzichtbar. Mittlerweile werden dort nämlich nicht nur einfach Adresse, Kontaktdaten, Öffnungszeiten und Webadresse angezeigt, sondern man kann sich dort wie auf einer Art Mini-Webseite als Praxis präsentieren. Von Fotogalerien des Teams und den Räumlichkeiten über eine kurze Unternehmensvorstellung bis hin zur Integration von Videos und 360°-Rundgängen bieten sich dort viele Möglichkeiten, dem potenziellen Neupatienten einen bestmöglichen Eindruck zu verschaffen.<sup>5</sup>

Zusätzlich werden im My-Business-Eintrag auch Bewertungen angezeigt. War es früher nur die reine Google-(Sterne-)Bewertung, zeigt das Profil mittlerweile auch Ergebnisse von anderen Portalen wie beispielsweise Jameda, Facebook, Yelp etc. an. Somit hat der User die Möglichkeit, sich ein schnelles Gesamtbild zu verschaffen, ohne einzelne Seiten besuchen zu müssen. Das ist gut für den Patienten, dessen Auswahlkriterium die Bewertungen sind, und schlecht für die Praxis, die innerhalb der Portale unbefriedigend abschneidet.

Eine positive Bewertung, insbesondere bei der Google-Rezension, erhöht unter anderem auch das Ranking innerhalb der Suchmaschine. Schließlich wird bei der Google-Suche lediglich „Arzt (und) Ort“ in die Suchleiste eingegeben. Es ist also in doppelter Hinsicht gut und

---

5. Hirsch D (2018): Google Bewertungen – wie wichtig sind sie wirklich? In: ReachX GmbH [online]: <https://www.reachx.de/wie-wichtig-sind-google-bewertungen/>; letzter Zugriff am 04.05.2021.

sinnvoll, diesen Kanal regelmäßig im Blick zu haben und vor allen Dingen zu pflegen.<sup>5</sup> Folgendes sollten Sie tun:

Überprüfen Sie Ihren aktuellen Google-My-Business-Eintrag auf Richtigkeit:

- Ergänzen Sie die Öffnungszeiten (falls nicht vorhanden) und denken Sie daran, diese bei Änderungen anzupassen.
- Füllen Sie Ihr Profil möglichst vollständig aus (Unternehmensinfo, Innen- & Außenaufnahmen, Logo, Videos, 360°-Rundgang etc.).
- Nutzen Sie die Möglichkeit, Ihre Online-Terminoption (falls Sie es anbieten) direkt aus dem Profil zu verlinken.
- Erhöhen Sie die Priorität, auf Google bewertet zu werden, sowohl in der internen als auch externen Kommunikation.

Bei negativen Bewertungen ist es wichtig, einen kühlen Kopf zu bewahren. Es ist auch nicht immer erstrebenswert, die 5-Sterne-Bewertung als oberstes Ziel zu sehen, denn eine Studie der „Absatzwirtschaft“ zeigt, dass sich Produkte und Dienstleistungen mit 4,5-Sterne-Bewertungen dreimal besser verkaufen als Produkte mit 5-Sterne-Bewertungen.<sup>5</sup> Inzwischen hinterfragen viele Menschen die Bewertungen und haben Sorge vor gefälschten Profilen. Ein Bewertungsprofil mit differenzierten Bewertungen und Meinungen wirkt auf den Nutzer einfach authentischer und vertrauensvoller.

## Schritt für Schritt

Wie bei vielen Prozessen im Praxismarketing kommt der Erfolg nicht „von heute auf morgen“. Dementsprechend können Sie nicht erwarten, dass Ihre Patienten plötzlich unzählige Bewertungen hinterlassen. Abgesehen davon, dass 20 bis 30 Bewertungen vollkommen ausreichend sind, werden folgende drei Maßnahmen aufgezählt, die dazu führen können, Bewertungen auf Google zu erhalten.

Die erste Maßnahme ist die einfachste: Hierbei gilt es, seine zufriedenen Patienten offen und persönlich auf die Bewertungsmöglichkeiten

Wo liegt meine berufliche Zukunft? Diese Frage stellt sich Zahnärztinnen und Zahnärzten nicht nur zu Beginn der beruflichen Tätigkeit und die Antwort darauf ist immer eine ganz persönliche Entscheidung innerhalb eines rechtlich regulatorischen, finanziellen und persönlichen Gestaltungsspielraums.

Das vorliegende Buch wirft einen Blick in die Zukunft der zahnärztlichen Praxis und beleuchtet die Rahmenbedingungen, die für eine individuelle Entscheidung von Bedeutung sind:

- Praxisstrukturen im Wandel
- Niederlassungs- und Kooperationsmöglichkeiten
- Demografischer Wandel und deutsches Gesundheitssystem
- Praxisgründung und Unternehmensaufbau
- Bewertungsportale und Umgang mit Praxis-Bewertungen
- E-Commerce und Digital Health: alltägliche Herausforderungen im digitalen Zeitalter

Als Leitfaden soll dieses Buch eine gute erste Orientierung während des Studiums oder der Weiterbildungsassistenz sein und zu weiteren Schritten anregen. Mein Beruf – meine Zukunft: Angestellt oder selbstständig? Eine Frage, die sich jederzeit und jeden Alters stellen kann.

ISBN: 978-3-86867-489-7



[www.quintessence-publishing.com](http://www.quintessence-publishing.com)