

A woman with voluminous curly hair and a man with a beard and glasses are looking at a laptop screen. The woman is smiling and looking down at the screen, while the man is looking at the screen with a focused expression. They appear to be in a professional setting, possibly a meeting or a collaborative work environment. The background is blurred, showing what might be office windows or other people.

**Salesfive**

Die digitale Verwaltung

## **Mit CRM-Lösungen zum smarten Bürgerservice**

Wie die öffentliche Verwaltung mit moderner Software Ressourcen gezielter einsetzen, Mitarbeitende entlasten und Bürger:innen besser betreuen kann.

# Inhalt

s. **3**



---

**Einleitung**

s. **4**



---

**CRM in der öffentlichen  
Verwaltung**

s. **5–6**



---

**Die Projektvorbereitung**

s. **7–9**



---

**CRM-Lösung einführen  
in 8 Schritten**

s. **10**



---

**Herausforderungen einer  
CRM-Einführung**

s. **11**



---

**Citizen Relationship  
Management mit Salesforce**



# Einleitung

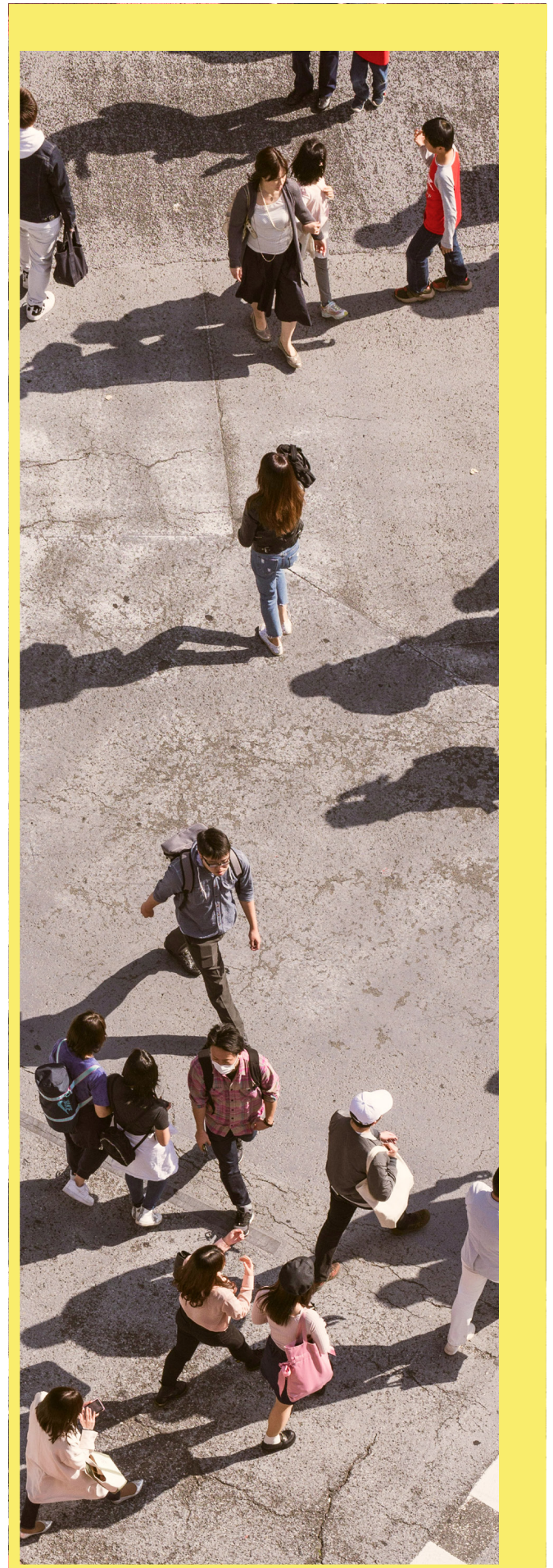
90 Prozent der Bürger:innen in Deutschland wünschen sich, dass ihre Stadt- und Gemeindeverwaltungen die Digitalisierung mit mehr Nachdruck verfolgen. Zu diesem Ergebnis kam eine repräsentative Umfrage des Digitalverbands BITKOM im Oktober 2024.<sup>1</sup> Doch oft scheitert der Fortschritt an strukturellen, kulturellen und organisatorischen Hindernissen. Dabei steckt in der Digitalisierung ein enormes Potenzial: Verwaltungsabläufe lassen sich optimieren, Kosten senken, der Bürgerservice verbessern und die Attraktivität als Arbeitgeber steigern.

Unabhängig von diesen Vorteilen führt kein Weg an der Digitalisierung vorbei: Das Onlinezugangsgesetz (OZG) verpflichtet öffentliche Verwaltungen dazu, ihre Leistungen zu digitalisieren. Ziel ist es, Bürger:innen und Unternehmen einen einfachen, sicheren und jederzeit verfügbaren Zugang zu Verwaltungsdiensten zu bieten. Ab 2028 können diese digitalen Verwaltungsangebote sogar rechtlich eingefordert werden.<sup>2</sup> Es besteht also dringender Handlungsbedarf.

Wie können Städte und Gemeinden die Digitalisierung angehen? Dieses Whitepaper liefert konkrete Ideen und Ansätze. Es erklärt, warum eine Customer-Relationship-Management(CRM)-Lösung der Schlüssel zur erfolgreichen Digitalisierung sein kann, und zeigt Schritt für Schritt, wie die Einführung gelingt. Am Beispiel des Personalausweisanspruchs wird greifbar, wie digitale Prozesse Bürger:innen und Mitarbeitenden gleichermaßen das Leben erleichtern. Den Abschluss machen hilfreiche Tipps, wie typische Hürden gemeistert werden können.

1 Bitkom e.V. (15.10.2024): Digitalisierung der Verwaltung ist für die Menschen ein Top Thema. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitalisierung-der-Verwaltung-Top-Thema> [Abgerufen am 10.01.2025].

2 Bundesministerium des Innern und für Heimat (2024): OZG-Änderungsgesetz: Paket für die digitale Verwaltung. <https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/DE/onlinezugangsgesetz/das-gesetz/ozg-aenderungsgesetz/ozg-aenderungsgesetz-node.html> [Abgerufen am 10.01.2025].





# CRM in der öffentlichen Verwaltung

**Customer Relationship Management (CRM)**, oder auch Kundenbeziehungsmanagement, hat seinen Ursprung in der Privatwirtschaft. Unternehmen nutzen CRM-Lösungen, um Kundendaten zentral zu bündeln und mit aktuellen und potenziellen Kunden zu interagieren. Das stärkt die Kundenbindung und verbessert Abläufe in Vertrieb und Service.

Auch in der öffentlichen Verwaltung hat das CRM als Citizen Relationship Management (dt. Bürgerbeziehungsmanagement) längst seinen Platz gefunden. Mit einer CRM-Lösung können Verwaltungen die Zusammenarbeit und Kommunikation mit den Bürger:innen modernisieren. Über ein digitales Bürgerportal werden Anträge einfach online eingereicht und direkt an die zuständigen Stellen weitergeleitet. Das verkürzt die Bearbeitungszeiten spürbar, entlastet Mitarbeitende und macht den Prozess transparent. Antragsteller:innen können jederzeit den Status ihrer Anliegen einsehen, ohne auf Rückmeldung warten zu müssen.

**Bürger:innen profitieren von einem schnellen Service, während Verwaltungen ihre Prozesse effizienter gestalten und Ressourcen gezielt einsetzen können.**



# Die Projektvorbereitung

Plant eine öffentliche Verwaltung, ihre Bürgerservices mittels CRM zu digitalisieren, sollte sie die Transformation sorgfältig vorbereiten. In den folgenden Schritten werden dabei die Rahmenbedingungen festgelegt.

## 1.

### Analyse

Zu Beginn wird der Ist-Zustand untersucht: Wie gut ist das Bürgerbüro digital aufgestellt? Diese Analyse wird mit den Anforderungen an das Bürgerbüro abgeglichen. Dabei werden Prozesse identifiziert, die besonders großes Optimierungspotenzial bieten.

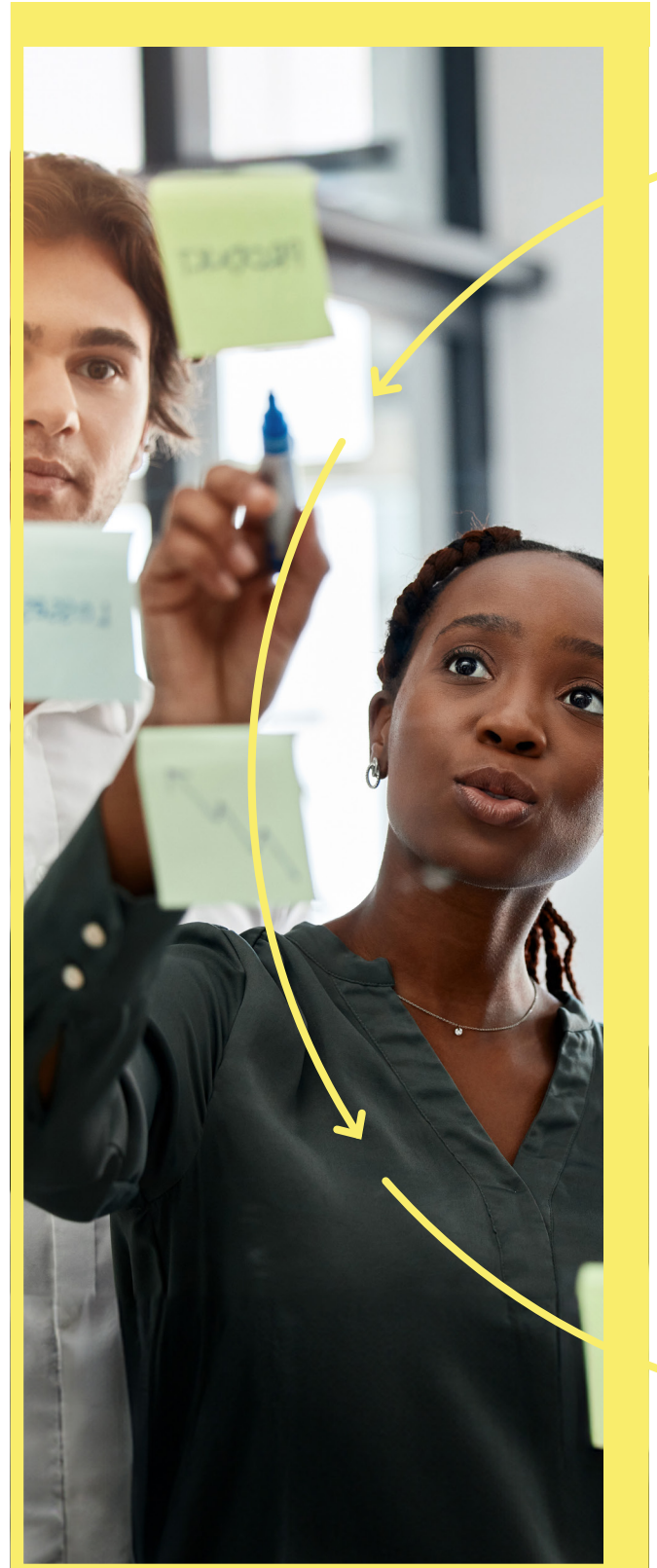
Das Ergebnis ist eine Liste konkreter Handlungsfelder, der sogenannte Scope. Dieser kann vom Aufbau eines Online-Portals über die Automatisierung von Routineaufgaben bis hin zur Entwicklung fehlender Schnittstellen zu Fachanwendungen und der Umsetzung von Datenschutz- und Sicherheitsmaßnahmen reichen.

## 2.

### Budgetplanung

Auf Basis des definierten Scopes kann die Verwaltung ihr Budget planen. Auch wenn die Kalkulation zu diesem Zeitpunkt noch grob bleibt, ist es wichtig, zentrale Kostenfaktoren frühzeitig einzubeziehen. Dazu gehören insbesondere die Implementierung des CRM-Systems, Schulungsmaßnahmen für Mitarbeitende und eventuelle Investitionen in die bestehende IT-Infrastruktur. Diese Investitionen können beispielsweise den Ausbau der Serverkapazitäten, die Erhöhung der Internetbandbreite oder die Modernisierung von Arbeitsplätzen umfassen. Eine gründliche Planung sorgt dafür, dass keine unerwarteten Kosten das Projekt später ausbremsen.

Was anfangs eine große finanzielle Investition bedeutet, schafft an anderer Stelle erhebliche Einsparungen – und macht sich dadurch meist bereits im ersten Jahr bezahlt.





# 3.

## Projektteam

Wer übernimmt welche Aufgaben?

Zur sorgfältigen Projektvorbereitung zählt auch die Zusammenstellung des Projektteams und seiner Verantwortlichkeiten. Dabei werden auch Expert:innen eines externen Beratungsunternehmens berücksichtigt, das die Verwaltung bei der Einführung des CRM-Systems idealerweise unterstützt.



## Das Team der Verwaltung

- **Projektleitung:** Sie verantwortet das CRM-Projekt und seinen reibungslosen Ablauf. Das bedeutet, sie koordiniert Kolleg:innen und Aufgaben, organisiert Termine und Absprachen und steht stellvertretend als erste Kontaktperson mit Dienstleistern im Austausch.
- **Key User:** Niemand kennt die Verwaltungsprozesse, die optimiert werden sollen, besser als sie. Sie kommen direkt aus dem Fachbereich, haben Einfluss auf den Scope, begleiten die CRM-Einführung und sind auch nach dem Go-live wichtige Ansprechpersonen für die Nutzer:innen.
- **IT-Manager:innen:** Sie betreuen die IT-Infrastruktur der Verwaltung und sind zuständig für die Installation des CRM-Systems. Geht es um technische Aspekte der Einführung, stehen sie mit den Expert:innen der Beratung im Austausch.

## Das Team der Beratung

- **Projekt-Manager:in:** Die Person koordiniert als zentraler Kontakt auf Beratungsseite den Austausch zwischen der Verwaltung und dem Expert:innen-Team. Dabei behält sie stets den Überblick über den Zeit- und Kostenrahmen.
- **Consultants:** Sie analysieren die Anforderungen der Verwaltung und übertragen diese in die CRM-Lösung. Sie begleiten die Prozessoptimierung und die Konfiguration des CRM-Systems.
- **Systemarchitekt:innen:** Sie planen die technische Struktur des CRM-Systems und seine Integration in die bestehende Systemlandschaft. Dabei stellen sie sicher, dass Compliance- und Datenschutzvorgaben eingehalten werden.
- **Entwickler:innen:** Sie passen standardisierte Lösungen bei Bedarf an und führen die technische Anbindung des CRM-Systems an Fachanwendungen durch.

# CRM-Lösung einführen in 8 Schritten

Der Scope steht, das Projektteam ist bereit – jetzt geht es darum, das CRM-System Schritt für Schritt einzuführen. Am Beispiel der Personalausweis-anträge wird gezeigt, wie ein idealer Prozess in acht Etappen aussehen kann.

## 1.

### Bedarfsermittlung

Bürger:innen sollen ihre Personalausweise fortan über ein digitales Bürgerportal beantragen und den Bearbeitungsstand jederzeit einsehen können. Außerdem sollen Routineaufgaben für die Sachbearbeiter:innen optimiert werden. Deshalb übersetzt das

Beratungsunternehmen zunächst die Ergebnisse der initialen Analyse in detaillierte Anforderungen an das zukünftige CRM-System. Die Consultants entwickeln dazu Vorschläge, wie bestehende Prozesse effizienter gestaltet werden können. Sie untersuchen die Kontaktpunkte der Antragsteller:innen und der Verwaltung und decken mögliche Schwachstellen auf. Darüber hinaus werden alle Informationen, die es für die Antragsstellung braucht, festgelegt.

## CRM-Software von Salesforce

Salesforce ist der führende Anbieter cloudbasierter CRM-Software und hat seinen festen Platz in Unternehmen weltweit. Und auch Behörden und öffentliche Verwaltungen profitieren von den Cloud-Lösungen. Besonders zwei stehen dabei im Mittelpunkt.

### Salesforce Experience Cloud

Mit der Experience Cloud können Verwaltungen Online-Portale und Self-Service-Plattformen für ihre Bürger:innen einrichten, die Prozesse vollständig digitalisieren und deutlich vereinfachen. Zusätzlich lassen sich personalisierte Inhalte bereitstellen, die auf den individuellen Wohnort, die bevorzugte Sprache oder frühere Interaktionen der Nutzer:innen zugeschnitten sind.

### Salesforce Service Cloud

Die Service Cloud bündelt alle Anträge zentral, automatisiert ihre Bearbeitung und reduziert den manuellen Aufwand für die Verwaltung. Ein intelligentes Ticket-System stellt sicher, dass Anfragen direkt an die richtige Ansprechperson weitergeleitet werden. Über Kanäle wie E-Mail, Telefon oder Live-Chat können Mitarbeitende schnell und individuell auf die Anliegen der Bürger:innen reagieren.



experience  
cloud



service  
cloud

## 2.

### Systemeinrichtung

Mit diesen Informationen können die Systemarchitekt:innen in das Projekt einsteigen. Sie planen die Architektur des Bürgerportals und erstellen ein detailliertes Konzept, das alle Schritte des Antragsprozesses im Detail abbildet – von der Dateneingabe und der Upload-Möglichkeit von Unterlagen, über die Identitätsprüfung bis zur Bezahlung und Statusverfolgung. Architektur und Konzept beinhalten unter anderem:

- eine nutzerfreundliche Bedienoberfläche für das Bürgerportal
- ein Dokumentenmanagement-System, damit Antragsteller:innen ihre Unterlagen hochladen können
- die Anbindung an das Melderegister
- die Möglichkeit zur digitalen Signatur
- die Einbindung von Bezahldiensten
- die Konfiguration eines Benachrichtigungssystems

Bei alledem liegt ein besonderes Augenmerk auf dem Schutz personenbezogener Daten: Ein umfassendes Rollen- und Rechtekonzept sowie Verschlüsselungsmaßnahmen sorgen für kontinuierliche Sicherheit.

## 3.

### Workflows und Automatisierung

Alle Schritte, die von der Antragsstellung des Personalausweises bis zu seiner Abholung nötig sind, werden von den Consultants in sogenannten Workflows (dt. Arbeitsabläufe) dokumentiert. Teile dieser Workflows, vor allem repetitive Aufgaben, können automatisiert werden. Dazu gehören beispielsweise:

- die Weiterleitung eingehender Anträge an die zuständige Stelle
- die Übermittlung der Daten an die Bundesdruckerei
- die regelmäßige Benachrichtigung der Bürger:innen über den Bearbeitungsstand

Auch Eingabefehler können automatisch erkannt und fehlende Unterlagen direkt nachgefordert werden.

Außerdem lassen sich häufig gestellte Fragen der Antragsteller:innen mithilfe von Künstlicher Intelligenz (KI), etwa durch einen Chat-Bot, automatisiert beantworten. Das entlastet die Bürgerbüros zusätzlich und schafft mehr Kapazitäten für komplexere Anliegen.

## 4.

### Implementierung

Die nächste Phase: Die CRM-Lösung wird implementiert, koordiniert durch den:die Projekt-Manager:in. Entwickler:innen des Beratungsunternehmens arbeiten dabei eng mit den IT-Manager:innen der Verwaltung zusammen, um das CRM-System in die bestehende Softwarelandschaft des Bürgerbüros zu integrieren und zu konfigurieren.

Basierend auf der zuvor entworfenen Architektur der Systemarchitekt:innen programmieren die Entwickler:innen bei Bedarf Schnittstellen zu relevanten Anwendungen wie dem Melderegister, Bezahldiensten oder Signaturlösungen. Damit stellen sie sicher, dass alle Systeme störungsfrei zusammenarbeiten.

## 5.

### Schulung der Mitarbeitenden

Die Mitarbeitenden sind der Schlüssel zum Erfolg – egal wie gut das CRM-System ist. Sobald das Online-Portal eingerichtet ist, steht deshalb ihre Schulung im Fokus. Mit praxisnahen Anleitungen und greifbaren Beispielen werden sie an die Benutzeroberfläche und die Funktionen des neuen Systems herangeführt. Sie lernen, wie sie Anträge effizient bearbeiten und zügig beantworten können.

## 6.

### Test und Anpassungen

Während der gesamten Projektlaufzeit wird das CRM-System fortlaufend getestet und eventuelle Fehler



werden behoben. Bevor der digitale Personalausweis-antrag jedoch final freigeschaltet wird, findet ein End-to-End-Test statt. Dabei durchlaufen Anwender:innen den gesamten Antragsprozess von Anfang bis Ende und prüfen, dass alles fehlerfrei funktioniert. Dieser Test wird in einer sicheren Testumgebung mit Beispieldaten durchgeführt. Auf Basis des Feedbacks werden beispielsweise Formulare oder die Nutzerführung im Portal feinjustiert.

Zusätzlich erfolgt ein Stresstest. Hierbei wird das System mit vielen Anfragen in kürzester Zeit belastet. Damit wird sichergestellt, dass das Online-Portal auch bei hohem Nutzeraufkommen stabil und störungsfrei arbeitet.

## 7.

### Start des Regelbetriebs

Nach dem erfolgreichen Testen wird das CRM-System ausgerollt: Ab sofort können Bürger:innen ihren Personalausweis online beantragen. Damit der Start möglichst glatt verläuft, bietet sich ein stufenweiser Go-live an.

Zum Beispiel könnte der Online-Antrag vorerst nur für Bürger:innen mit den Anfangsbuchstaben A bis K frei-

geschaltet werden. Oder in einer größeren Kommune könnte das System zunächst nur in einem Bürgerbüro zum Einsatz kommen, bevor es flächendeckend eingeführt wird.

## 8.

### Erfolgskontrolle und Weiterentwicklung

Nach dem Go-live beginnt die Hypercare-Phase – eine entscheidende Projektphase, in der Leistungskennzahlen analysiert und Feedback von Nutzer:innen gesammelt werden. Wurden die gesteckten Ziele erreicht? Können Personalausweise einfacher beantragt werden? Hat sich die Bearbeitungszeit verkürzt? Und wie zufrieden sind die Bürger:innen und Mitarbeitenden mit dem neuen Portal?

Ziel ist es, Schwachstellen aufzudecken, die sich erst im Live-Betrieb zeigen, Fehler zu beheben und Anwenderfragen schnell zu klären. Auch in dieser Phase bleibt das Beratungsunternehmen an Bord.

Läuft der digitale Personalausweis-antrag einwandfrei und konnte die Verwaltung Erfahrungen sammeln, kann die CRM-Lösung ausgeweitet werden – etwa auf andere Ämter oder Prozesse wie die Beantragung von Reisepässen oder die Anmeldung des Wohnsitzes.



# Herausforderungen einer CRM-Einführung

Die Einführung einer CRM-Lösung in öffentliche Verwaltungen bringt besondere Herausforderungen mit sich: Gesetzliche Rahmenbedingungen und Datenschutzbestimmungen müssen eingehalten, die Unterstützung der Mitarbeitenden sollte gesichert und trotz begrenzter Ressourcen muss das Digitalisierungsprojekt effizient umgesetzt werden. Wie gelingt das?

## Gesetzliche Rahmenbedingungen

Öffentliche Verwaltungen verarbeiten personenbezogene Daten. Jede CRM-Lösung muss daher die Vorgaben der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) erfüllen. Darüber hinaus fordert der Gesetzgeber, dass Daten und Dokumente langfristig und revisionssicher archiviert werden.

Um diese gesetzlichen Rahmenbedingungen zuverlässig einzuhalten, lohnt es sich, mit spezialisierten IT-Dienstleistern zusammenzuarbeiten. Regelmäßige Überprüfungen und Zertifizierungen gewährleisten, dass das CRM-System auch langfristig alle rechtlichen Vorgaben erfüllt.

## Datenschutz und Sicherheit

Der Verwaltungssektor zählt zu den Kritischen Infrastrukturen (KRITIS) und trägt als solche eine besondere Verantwortung: Die Sicherheit sensibler Bürgerdaten hat oberste Priorität. Um dies sicherzustellen, müssen Daten während der Übertragung und Speicherung konsequent verschlüsselt werden.

Auch die Wahl eines Software-Anbieters, der Daten in Rechenzentren innerhalb Deutschlands speichert und strenge Sicherheitsprotokolle einhält, ist wichtig. Gleichzeitig sollte ein umfassendes Risikomanagement implementiert werden, das Datenschutzverletzungen präventiv entgegenwirkt und die Mitarbeitenden für den verantwortungsvollen Umgang mit personenbezogenen Daten sensibilisiert.

Sämtliche Sicherheitsstandards sind darüber hinaus im IT-Sicherheitsgesetz und durch das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) definiert.

## Akzeptanz der Mitarbeitenden

Ein neues CRM-System bedeutet immer auch einen Kulturwandel. Veränderungen in Aufgaben und Abläufen können in der Belegschaft für Unmut sorgen. Hinzu kommt, dass nicht alle Mitarbeitenden die erforderlichen technischen Kenntnisse haben.

Unklare Ziele oder eine unzureichende Kommunikation während der Einführung lassen Widerstände wachsen. Damit der Wandel gelingt, müssen Mitarbeitende verstehen, wie das CRM-System ihre Arbeit erleichtert wird. Ein umfassendes Change-Management spielt hierbei eine zentrale Rolle. Workshops und Schulungen schaffen Sicherheit, die Einbindung in die Testphase des CRM-Systems fördert die Akzeptanz und eine feste Ansprechperson steht bei Fragen und Sorgen zur Verfügung.

## Ressourcenbeschränkungen

Öffentliche Verwaltungen stehen häufig vor knappen Budgets, begrenzten personellen Kapazitäten und strengen zeitlichen Vorgaben. Das kann die Auswahl leistungsfähiger CRM-Lösungen einschränken, die Projektkoordination erschweren und eine gründliche Planung und Umsetzung verhindern.

Die Lösung: Pilotprojekte. Mit einem schrittweisen Vorgehen lassen sich Ressourcen schonen, Erfahrungen sammeln und mögliche Stolpersteine frühzeitig identifizieren. Das Einbeziehen externer Expert:innen kann zusätzlich entlasten und den internen Verwaltungsaufwand reduzieren.

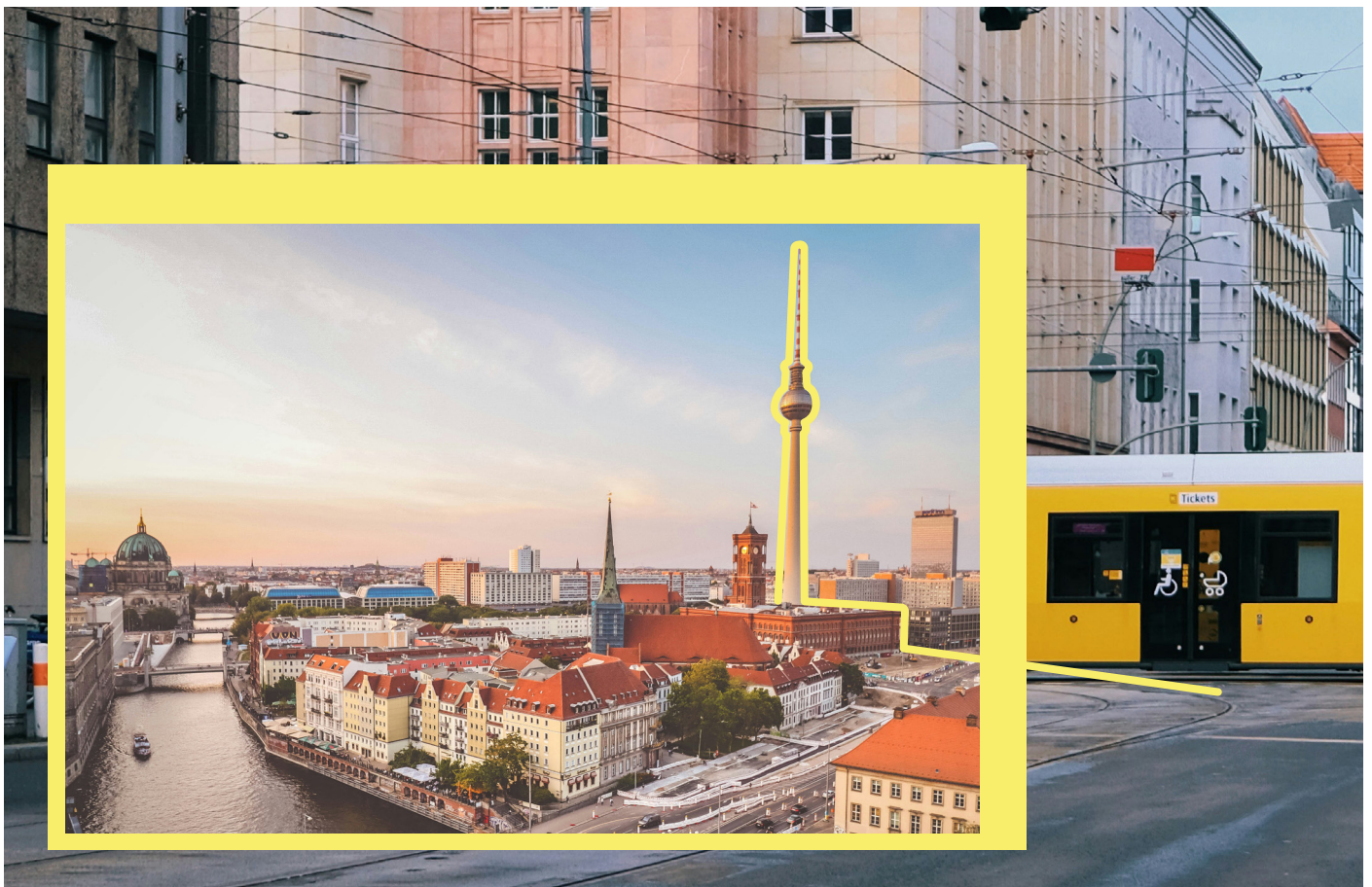
# Citizen Relationship Management mit Salesforce

CRM-Lösungen sind Teil jeder modernen IT-Landschaft und eröffnen Stadt- und Gemeindeverwaltungen völlig neue Möglichkeiten: Bürgerservices werden verbessert, Verwaltungsstrukturen verschlankt und Ressourcen effizienter eingesetzt. Das erreichen sie, indem sie ihre Leistungsangebote digitalisieren, Prozesse automatisieren und eine Online-Plattform für die Kommunikation mit den Bürger:innen bereitstellen.

Dank offener Schnittstellen lassen sich Salesforce Lösungen nahtlos in bestehende Systeme integrieren. Das Ergebnis: eine einheitliche Datenbasis, die den Informationsaustausch zwischen Ämtern erleichtert. Die manuelle Zusammenführung von Daten gehört damit der Vergangenheit an.

Zudem ist Salesforce Vorreiter im Bereich KI. Mit der Einführung von Agentforce im Herbst 2024 hat das

Unternehmen eine neue Ära eingeläutet. Agentforce ermöglicht es Anwender:innen, ohne Programmierkenntnisse individuelle, autonome KI-Assistenten, sogenannte KI-Agenten, zu erstellen. Für öffentliche Verwaltungen bedeutet das: Routinetätigkeiten können weiter automatisiert werden, während Mitarbeitende mehr Zeit für persönliche und komplexe Anliegen der Bürger:innen gewinnen.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Salesfive GmbH (05.11.2024): Salesforce Agentforce – Das müssen Sie über das neue KI-Tool wissen. <https://www.salesfive.com/de/salesforce-ratgeber/salesforce-agentforce> [Abgerufen am 10.01.2025].



## Möchten auch Sie ...

- Ihre Bürgerservices digitalisieren, damit Bürger:innen einfacher und schneller darauf zugreifen können?
- Bearbeitungszeiten verkürzen und personelle Ressourcen effizienter einsetzen?
- Allen Abteilungen eine 360-Grad-Sicht auf Bürger:innen und ihre Anliegen ermöglichen, um den bestmöglichen Service zu bieten?
- Prozesse transparenter gestalten und damit die Zufriedenheit von Mitarbeitenden und Bürger:innen steigern?

Als zertifizierter Salesforce Partner mit Erfahrung aus über 1.200 erfolgreichen CRM- und Implementierungsprojekten verstehen wir die Herausforderungen öffentlicher Verwaltungen und Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen genau. Dieses Wissen bringen wir auch in Ihr Digitalisierungsvorhaben ein. Unsere Heimatstadt ist München. Mit zwölf Standorten sind wir mittlerweile aber in ganz Europa zu Hause. Von dort aus begleiten wir Sie von der Technologie- und Strategieberatung über die Implementierung Ihrer CRM-Lösung bis hin zur Integration von Prozessen und Daten. Wir unterstützen Sie im Change-Management und bieten Schulungen für Ihre Mitarbeitenden an unserer Salesfive Academy. Lassen Sie sich jetzt unverbindlich beraten!

### Ihr direkter Draht zu uns

**Bernd Meier**  
Managing Director

+49 170 435 29 55  
[b.meier@salesfive.com](mailto:b.meier@salesfive.com)



# Salesfive