

von  
Dr. Rainer Bernnat  
rainer.bernat@booz.com  
Dr. Wolfgang Zink  
wolfgang.zink@booz.com

**booz&co.**

---



# E-Government

*„Auf Wiedervorlage“*

---

---

Booz & Company ist mit 3300 Mitarbeitern in 57 Büros auf allen Kontinenten eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Zu den Klienten gehören erfolgreiche Unternehmen sowie Regierungen und Organisationen. Unser Gründer Edwin Booz formulierte bereits 1914 die Grundlagen der Unternehmensberatung. Heute arbeiten wir weltweit eng mit unseren Klienten zusammen, um die Herausforderungen globaler Märkte zu meistern und nachhaltiges Wachstum zu schaffen. Dazu kombinieren wir einzigartiges Marktwissen sowie tiefe funktionale Expertise mit einem praxisnahen Ansatz. Unser einziges Ziel: Unseren Klienten jederzeit den entscheidenden Vorteil zu schaffen. Daher lautet unser Mission Statement: Essential Advantage.

Informationen zu unserem Management-Magazin *strategy+business* finden Sie unter: [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com).

Besuchen Sie [www.booz.com](http://www.booz.com), um mehr über Booz & Company zu erfahren.

---

## KONTAKT-INFORMATIONEN

### Frankfurt

**Dr. Rainer Bernnat**  
Partner  
+49-69-79167-414  
[rainer.bernnat@booz.com](mailto:rainer.bernnat@booz.com)

### München

**Dr. Wolfgang Zink**  
Senior-Projektleiter  
+49-89-54525-517  
[wolfgang.zink@booz.com](mailto:wolfgang.zink@booz.com)

### Zürich

**Dr. Philip Stork**  
Berater  
+41-43-268-2121  
[philip.stork@booz.com](mailto:philip.stork@booz.com)

---

## E-GOVERNMENT IN DEUTSCHLAND:

*Diskrepanz  
zwischen Wunsch  
und Wirklichkeit*

Weltweit soll E-Government seit vielen Jahren die Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen für Bürger und Wirtschaft vorantreiben. Deutschland strebt im internationalen Vergleich die Rolle eines Vorreiters von E-Government an und bekräftigt entsprechende Ziele immer wieder, so z. B. während der deutschen EU-Ratspräsidentschaft. Zudem wurde die nachhaltige Umsetzung der betreffenden EU-Dienstleistungsrichtlinie auf der Konferenz „Advanced E-Government“ im März 2007 in Berlin gefordert. Die Richtlinie verfolgt das Ziel der behördenübergreifenden elektronischen Zusammenarbeit auf nationaler und europäischer Ebene.

### **Viele Initiativen, aber keine koordinierte Umsetzung**

In der Tat wurden in Deutschland zahlreiche Initiativen mit ambitionierten Zielen lanciert. Der Erfolg ist derzeit noch durchwachsen. Mit „BundOnline 2005“ wurde auf Bundesebene ein Anfang gemacht. Zwischen 2000 und 2005 wurden alle Dienstleistungen des Bundes ins Internet gestellt. Die breitere Initiative, „DeutschlandOnline“, die auf ebenenübergreifende E-Government-Lösungen zwischen Bund, Ländern und Kommunen abzielt, fehlen noch immer entscheidende Umsetzungsimpulse. Daran wird auch der Ende 2007 neu geschaffene Chief Information Officer (CIO) der Bundesregierung nur wenig ändern können, da sich seine Weisungsbefugnis und direkte Budgetverantwortung noch nicht einmal auf die Ebene der Bundesbehörden erstrecken. Die inhaltliche Ausgestaltung der bei E-Government so wichtigen Interoperabilität der Infrastruktur und Schnittstellen sowie der Wiederverwendbarkeit von Anwendungsmodulen besitzt durch die neu geschaffene CIO-Instanz vermutlich wieder lediglich empfehlenden Charakter. Ob die Behörden auf Bundes-, Landes- oder Kommunal-Ebene diesen Empfehlungen folgen – oder, wie

bislang gängige Praxis, diese nur in geringem Ausmaß beachten – bleibt offen.

### Zu wenig am Anwender orientiert

Trotz großer Übereinstimmung hinsichtlich der Bedeutung von E-Government und ungeachtet aller Fortschritte der einzelnen Initiativen bleibt der Umsetzungsgrad von E-Government in Deutschland noch weit hinter den Erwartungen zurück. Initiativen, die erfolgreich in der zweiten und dritten Generation arbeiten, und Studien, die beachtliche Umsetzungsergebnisse dokumentieren, lassen zwar den Eindruck entstehen, dass E-Government in Deutschland weit fortgeschritten ist. Doch eine repräsentative Umfrage von Booz & Company, durchgeführt von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), zeigt, dass E-Government den Bürger noch kaum erreicht.

Die Anwender selbst, also sowohl die Unternehmen als auch die Bürger, müssen noch stärker in den Mittelpunkt gerückt werden, damit ein wahrnehmbarer und messbarer Nutzen entsteht: Als Beispiel für eine solche kundenorientierte Anwendung kann Frankreich gelten. Mehrere Behörden und Unternehmen wie die Post haben ein Verfahren entwickelt, das Nutzern nach einem Umzug erlaubt, mit einer *einzigsten und einmaligen* Online-Meldung sämtliche betroffene Behörden über die neue Adresse zu informieren.

Zudem führt das Fehlen gesetzlicher und inhaltlicher Standards dazu, dass die Kommunen

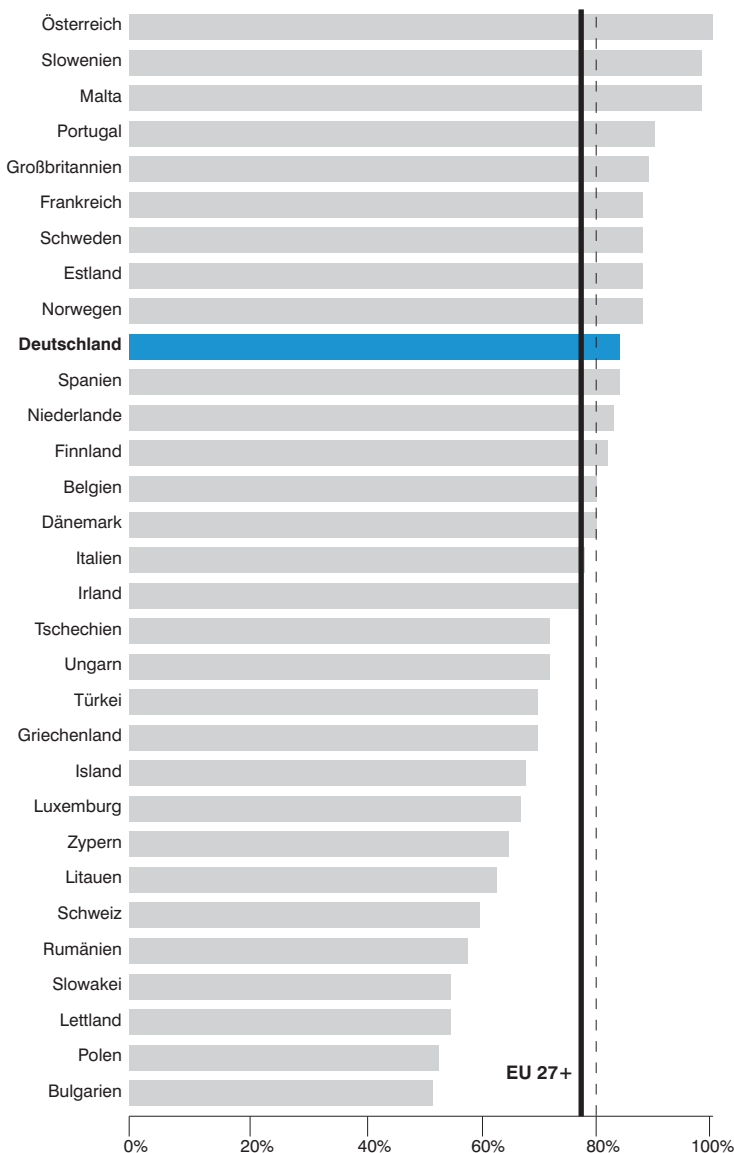
ihrer Rolle gegenüber dem Bürger als zentraler Anbieter elektronischer Dienstleistungen und einheitlicher Ansprechpartner für Verwaltungsfragen nicht ausreichend gerecht werden können<sup>1</sup>. Zwischen der angestrebten Position der Bundesregierung im europäischen Vergleich und der Wirklichkeit klafft eine große Lücke, wie die Studie von Booz & Company nachdrücklich belegt.

## INTERNATIONALER VERGLEICH: DEUTSCHLAND FÄLLT WEITER ZURÜCK

Die lediglich durchschnittliche Position Deutschlands wird beim

Abbildung 1:

Vergleich individueller Länder nach Reifegrad des Online-Nutzwertes<sup>2</sup>



<sup>1</sup> Vgl. FA.Z. Institut: „Städte warten auf den Bund. Fehlende Standards verzögern Serviceverbesserungen“, 15. Januar 2008

<sup>2</sup> Vgl. EU-Kommission (2007).

Abbildung 2:

E-Readiness-Ranking 2007 (links) und E-Government-Ranking 2008 (rechts)<sup>1</sup>

Land	Rang 2007	Rang 2006	Veränderung	Land	Rang 2007	Rang 2005	Veränderung
Dänemark	1	1	→	Schweden	1	3	↗
USA	2	2	→	Dänemark	2	2	→
Schweden	2	4	↗	Norwegen	2	10	↗
Hongkong	4	10	↗	USA	4	1	↘
Schweiz	5	3	↘	Niederlande	5	12	↗
Singapur	6	13	↗	Südkorea	6	5	↘
Großbritannien	7	5	↘	Kanada	7	8	↗
Niederlande	8	6	↘	Australien	8	6	↘
Australien	9	8	↘	Frankreich	9	23	↗
Finnland	10	7	↘	Großbritannien	10	4	↘
Österreich	11	14	↗	Japan	11	14	↗
Norwegen	12	11	↘	Schweiz	12	17	↗
Kanada	13	9	↘	Estland	13	19	↗
Neuseeland	14	14	→	Luxemburg	14	28	↗
Bermudas	15	20	↗	Finnland	15	9	↘
Südkorea	16	18	↗	Österreich	16	16	→
Taiwan	17	23	↗	Israel	17	24	↗
Japan	18	21	↗	Neuseeland	18	13	↘
<b>Deutschland</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>↘</b>	Irland	19	20	↗
Belgien	20	17	↘	Spanien	20	39	↗
Irland	21	16	↘	Island	21	15	↘
Frankreich	22	19	↘	<b>Deutschland</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>↘</b>
Israel	23	22	↘	Singapur	23	7	↘
Malta*	24	–	–	Belgien	24	18	↘
Italien	25	25	→	Tschechien	25	29	↗

<sup>1</sup>Vgl. EIU E-Readiness-Index (2007). Vgl. UN E-Governance-Index (2008).

Vergleich europäischer Länder in Bezug auf die Verfügbarkeit von Online-Angeboten deutlich. Das ist vor allem angesichts der Vielfalt an Programmen, Initiativen und Projekten ein enttäuschendes Ergebnis (Siehe Abbildung 1).

Noch dramatischer ist die Entwicklung der landesweiten

technologischen Leistungsfähigkeit: Hier fällt Deutschland sogar in das untere Mittelfeld zurück.<sup>2</sup>

Der Fall von Platz 12 (2006) auf Platz 19 (2007) im E-Readiness-Ranking macht deutlich, dass Deutschland seine Möglichkeiten nicht ausreichend nutzt bzw. nicht ausreichend ausgebaut hat. Der niedrige Umsetzungsstand von E-Government, im Kontext der Infrastruktur und des

Entwicklungsstands des Landes, zeigt, dass die Umsetzung der Initiativen auf der „Government2 Citizen“-Ebene noch nicht abschließend erfolgt ist. Dies wird mit dem Absturz von Platz 11 auf 22 im internationalen Kontext quittiert (Siehe Abbildung 2).

Die von Booz & Company in Kooperation mit der GfK durchgeführte repräsentative Umfrage verdeutlicht die gravierenden

<sup>2</sup>Vgl. EIU E-Readiness-Index (2007).

Probleme, die auf nationaler Ebene in Bezug auf die Akzeptanz und Nutzung von E-Government bestehen. In einer Stichprobe fragten die Konsumforscher bei 1008 Bürgern nach, wie sie die behördlichen Online-Angebote quer über die Verwaltungsebenen wahrnehmen und nutzen.

Hier kommt ein weiterer zentraler Kritikpunkt zum Vorschein: Mehr als zwei Drittel (71%) der Befragten geben an, dass sie entweder die existierenden Online-Angebote der Behörden überhaupt nicht kennen oder bislang nur davon gehört haben.<sup>1</sup> Die tatsächliche Inanspruchnahme von Online-Diensten zur Erledigung von Verwaltungsangelegenheiten liegt bei nur 5%. Der wesentliche Teil (82%) nutzt konsequenterweise weiterhin den persönlichen Kontakt durch den „Gang zur Behörde“. Trotz der vielfältigen

technischen Verfügbarkeit der Dienste wird E-Government in der Fläche nicht umfassend wahrgenommen (Siehe Abbildung 3).

Innerhalb der EU sind 12 Dienstleistungen als E-Government-Basis-Services definiert. Ihr Online-Angebot ist weit fortgeschritten. Doch Bürger in Deutschland nutzen Angebote<sup>2</sup> wie:

- Arbeitssuche
- Einkommensteuererklärung
- Öffentliche Bibliotheken
- KFZ-Zulassung und
- Polizeiliche Meldungen

trotz Verfügbarkeit kaum. Im Durchschnitt hinkt die tatsächliche Nutzung gegenüber dem möglichen Potenzial um gut 88% hinterher<sup>2</sup> (Siehe Abbildung 4).

Auffallend sind die altersspezifischen Unterschiede.

Gegenüber dem Durchschnitt weisen internetaffine Altersgruppen einen Mehrbedarf an Online-Abwicklungsmöglichkeiten für Verwaltungsangelegenheiten auf. Insbesondere bei Altersgruppen zwischen 14 und 29 Jahren sowie zwischen 30 und 39 Jahren besteht mit 19% bzw. 22% eine erhebliche Abweichung zwischen der aktuellen und der gewünschten E-Government-Nutzung (Siehe Abbildung 5).

Auch in den mittleren Altersschichten und rentennahen Jahrgängen existiert noch ausreichend Potenzial. Neben einem altersbedingten Effekt stellt

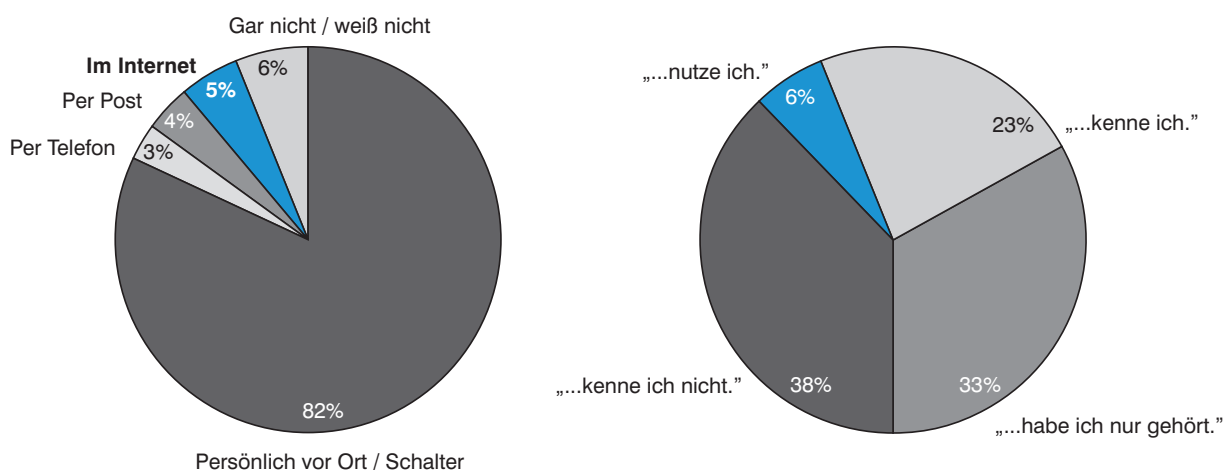
1. Vgl. Booz & Company Analyse, GfK (2007)

2. Für die Frage nach spezifischen Services wurde der EU-weit definierte Katalog von 12 Basis-Dienstleistungen für Bürger getestet

3. Vgl. Booz & Company Analyse, GfK (2007)

### Abbildung 3:

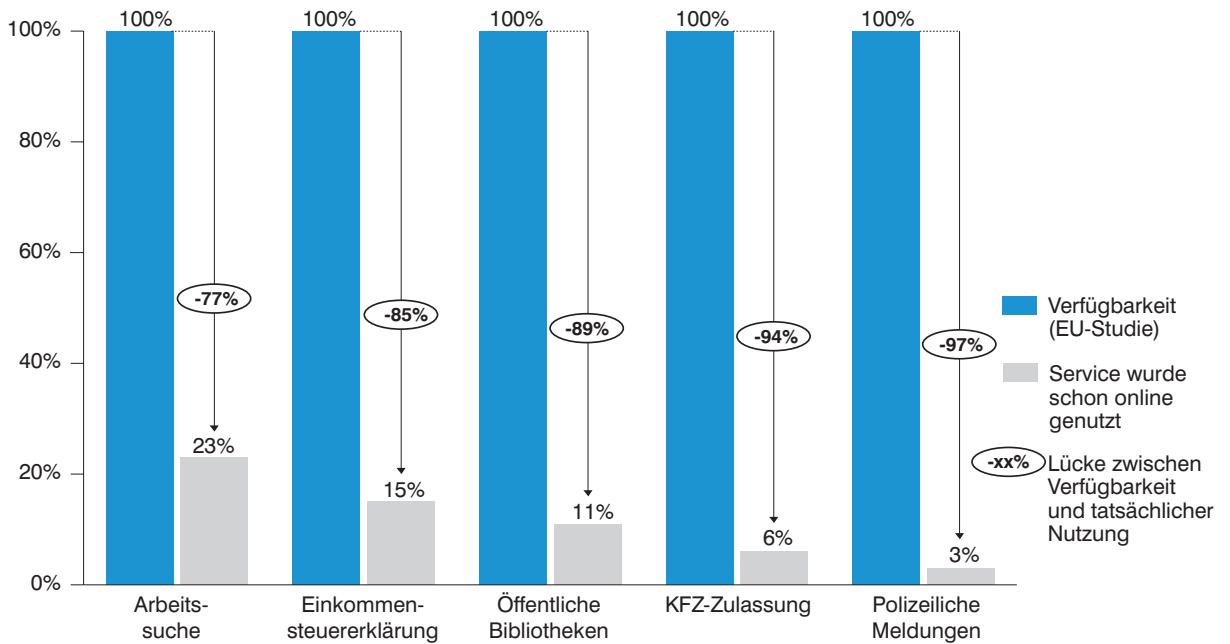
Präferenzen der Bürger bei der Erledigung von Verwaltungsangelegenheiten (links) und Bekanntheitsgrad des Online-Angebotes von Behörden in Deutschland (rechts)<sup>4</sup>



<sup>4</sup>Vgl. Booz & Company Analyse, GfK (2007).

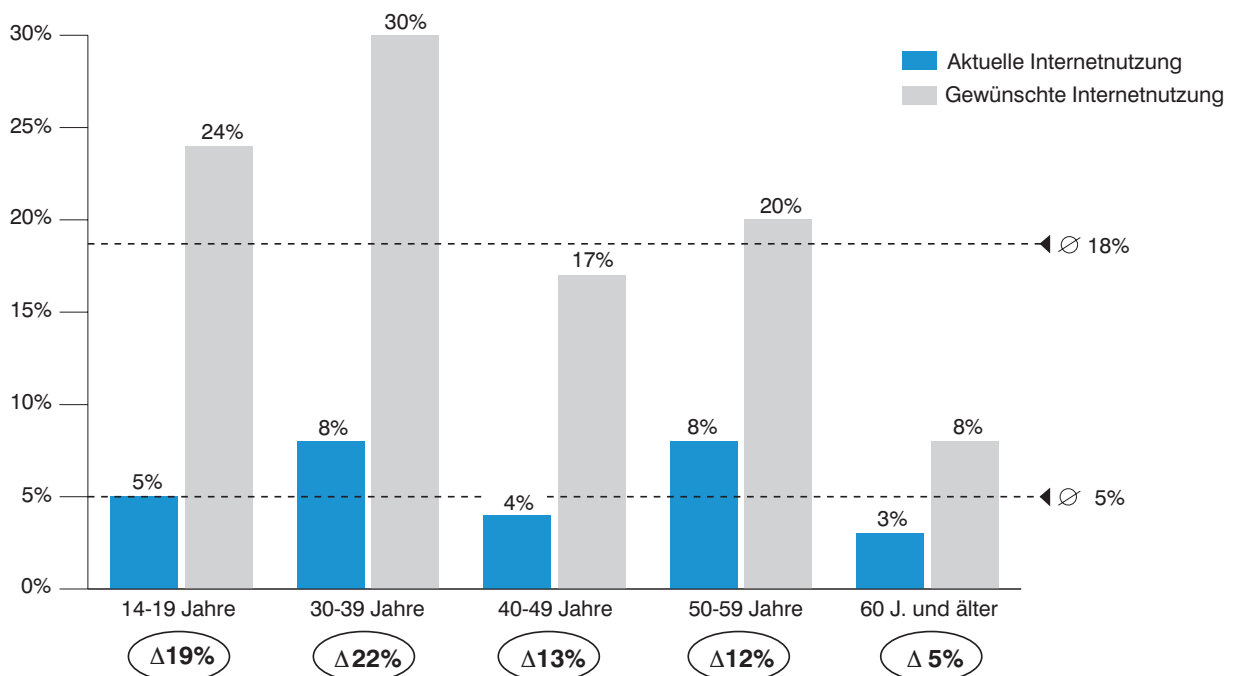
**Abbildung 4:**  
*Online-Verfügbarkeit und Nutzung EU-weit vereinbarter Basis-Services (Auswahl)<sup>1</sup>*

Verfügbarkeit / Nutzung



<sup>1</sup>Vgl. Booz & Company Analyse, GfK (2007)

**Abbildung 5:**  
*Aktuelle und gewünschte Nutzung des Internet zur vorrangigen Erledigung von Verwaltungsangelegenheiten<sup>2</sup>*



<sup>2</sup>Booz & Company Analyse, GfK (2007)

hierbei der Bildungsstand einen entscheidenden Einfluss-faktor für die Nutzung von Online-Angeboten dar. Personen mit abgeschlossenem Hochschulstudium nutzen das Internet doppelt so häufig als vorrangiges Medium zur Erledigung von Verwaltungsangelegenheit als Menschen mit Realschulabschluss.

Ein entscheidendes Hemmnis für eine verstärkte Internetnutzung stellen Sicherheitsbedenken bei der Online-Abwicklung von Verwaltungsangelegenheiten dar. 32% der Bürger geben sie als wesentlichen Hinderungsgrund für die Nutzung von Online-Angeboten an. Das macht deutlich, dass einer der wichtigsten Aspekte bei der Einführung von E-Government noch nicht ausreichend berücksichtigt worden ist (Siehe Abbildung 6).

Die Komplexität und Nutzungsunfreundlichkeit des Angebotes stellt hingegen nur ein geringes Hemmnis dar.

## ERFOLGREICHE UMSETZUNG VON E-GOVERNMENT: EIN PROGRAMM IN ZEHN SCHRITTEN

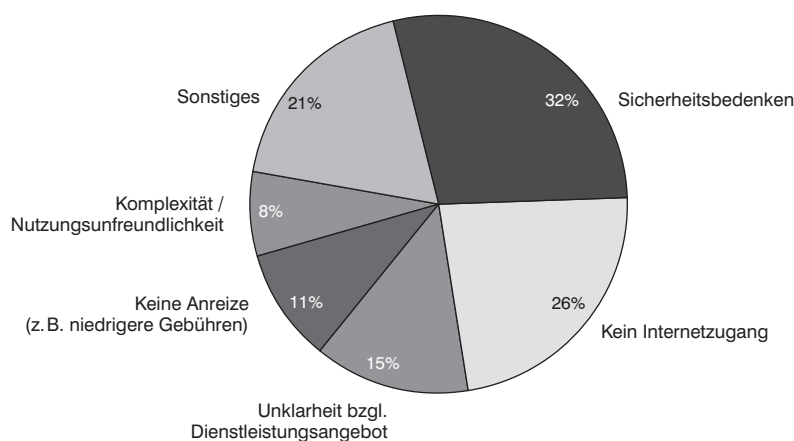
E-Government besitzt das Potenzial für eine umfassende Verwaltungsreform. Das beinhaltet einen Umbau der Verwaltung zum Nutzen aller Kunden, mit gesteigerter Leistungsfähigkeit, ein vollständiges Service-Portfolio und behördenübergreifende Erreichbarkeit auf einer Plattform. Heute hingegen entsprechen Angebot und Nutzerverhalten von E-Government in wesentlichen Teilen nicht dem gewünschten bzw. erforderlichen Stand, den die Bundesregierung im Bereich E-Government anstrebt. Zudem ist E-Government auf der Interaktionsebene zwischen

Behörde und Bürger nicht ausreichend implementiert. Innerhalb der Bevölkerung verhindern zum einen eine generelle Unkenntnis über die verfügbaren Angebote und Möglichkeiten, zum anderen Sicherheitsbedenken die umfassende Nutzung von E-Government. Außerdem besteht ein Unterschied zwischen dem Grad der Wahrnehmung und dem der tatsächlichen Inanspruchnahme von E-Government-Diensten.

Der folgende 10-Punkte-Katalog der E-Government-Experten von Booz & Company zielt auf Maßnahmen ab, mit denen sich die bereits vielfach proklamierten Ziele von E-Government in Deutschland erreichen lassen. Er gibt gezielte Impulse, um die bestehenden Umsetzungshindernisse zu benennen und zu lösen:

### Abbildung 6:

*Hemmnisse der verstärkten Nutzung von Online-Angeboten (Mehrfachnennungen möglich)<sup>1</sup>*



<sup>1</sup>Vgl. Booz & Company Analyse, GfK (2007)

## 1. Nutzerperspektive bei der Priorisierung der Service-Bereitstellung konsequent einbinden:

- Erforderlich ist es, die Anwenderwünsche in Bezug auf Bürger (G2C), Unternehmen (G2B) und öffentliche Einrichtungen (G2G) zunächst einmal detailliert zu erfassen. Das ist die Grundlage, um die Services für die Bürger zu optimieren und zu priorisieren
- Dann gilt es, anwendergruppen-spezifische Services auf dieser Basis zu definieren und auf die Anwendersegmente auszurichten
- Anwenderwünsche und bereitgestellte Services sollten regelmäßig abgeglichen werden, um die Erwartungskonformität seitens der Anwender sicher zu stellen. Die Ergebnisse lassen sich zur kontinuierlichen Optimierung der Services und zur Akzentuierung bestimmter Anwendersegmente nutzen

## 2. Anzubietende Services klar ausrichten:

- Um E-Government schnell und effizient publik zu machen, ist eine Fokussierung auf die Services wichtig, die Bürger, Wirtschaft und Verwaltung am stärksten nutzen
- Technologie-Potenziale lassen sich durch einen umfassenden Ansatz mit aufeinander abgestimmten Angeboten über mehrere Kanäle (Kundenschalter, Online, Call Center, Bürgerbüro, etc.) nutzen
- „User-Panels“ tragen dazu bei, den definierten Fokus zu erhalten und systematisch zu

verbessern – sowohl im Rahmen eines „Gesamt-Panels“ als auch für einzelne Vorhaben/ Services

- Es sollten Kennzahlen („Key Performance Indicators, KPIs“) –z. B. Verfügbarkeit des Call Centers an 24 Stunden und 7 Tagen pro Woche mit einer Quote direkt vollständig beantworteter Fragen („First Call Resolution“) von über 80%, etc.–definiert werden

## 3. Professionelles Kommunikationskonzept mit dem Schwerpunkt „IT-Sicherheit“ erstellen:

- Für erfolgreiche Kommunikationskonzepte und -elemente lassen sich „Best Practice“-Ansätze aus existierenden Beispielen (Euro-Einführung, etc.) ableiten. Dabei sollten besonders relevante IT-Sicherheitsbedenken in Abstimmung mit den jeweiligen Verantwortlichen bestehender / abgeschlossener Initiativen detailliert erhoben und gezielt adressiert werden
- Es empfiehlt sich, Kommunikationsregeln und -inhalte auf allen Verwaltungsebenen im Rahmen einer Kommunikationsrichtlinie zu definieren, die allen relevanten Organisationseinheiten zugänglich ist
- Die Umsetzung einer spezifischen Markenpositionierung für E-Government in Deutschland unterstützt gezielt die Bereiche Marketing, Public Relations und Kommunikation mit verständlichen Botschaften und Marketing-Zielen (z. B. E-Government als bürgernaher und effizienter Weg zur Interaktion mit der öffentlichen Verwaltung)

- Bestehende Informationskanäle und Schnittstellen zu Kunden, wie beispielsweise Schalterstellen von Ämtern und Service Center öffentlicher Verwaltungen, sollten verstärkt genutzt werden. Außerdem sind die relevanten Mitarbeiter in den Bereichen E-Government, IT-Sicherheit und Kommunikation so zu schulen, dass alle Entscheidungsträger sich einheitlich zu E-Government bekennen

## 4. Übergreifende Kooperation über Bund, Länder, Kommunen ganzheitlich stärken:

- An den Schnittstellen zwischen den Verwaltungsebenen sollten „Key Account Manager“ eingeführt werden. Sie stellen die übergreifende und ergebnisorientierte Interaktion sicher und betreuen und unterstützen die Umsetzung von E-Government-Maßnahmen
- Zusätzlich empfiehlt es sich, Kommunikationskanäle zwischen besonders relevanten Organisationseinheiten innerhalb der Verwaltungsebenen wie auch übergreifend zu etablieren

## 5. Attraktive Anreize für die Nutzung von Online-Dienstleistungen schaffen:

- Transparente Kommunikation schafft Transparenz für den Anwender hinsichtlich bestehender Kostenstrukturen und möglicher Einsparungen durch E-Government
- Die direkte Weitergabe von Kostenersparnissen an die Anwender wirkt als Anreiz für

die Nutzung bzw. verstärkte Nachfrage nach E-Government-Services

## **6. Wirtschaftlichkeitsaspekte von E-Government Investitionsentscheidungen konsequent prüfen:**

- Der langfristige Nutzen von E-Government als Entscheidungsgröße für Investitionen sollte anhand der strukturierten Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen definiert und quantifiziert werden
- Zudem ist erforderlich, die spezifischen Vorteile von E-Government im Hinblick auf Kosteneinsparungen, Prozessoptimierungen und Serviceverbesserungen aufzuschlüsseln

## **7. Öffentlich-private Partnerschaften intensivieren, um die Umsetzung von Dienstleistungen zu beschleunigen:**

- Die Einbindung privater Partner für E-Government Dienstleistungen sollte durch eine Analyse von Möglichkeiten der Auslagerung und / oder der Unterstützung durch extern verfügbare Anwendungen und Werkzeuge geprüft werden

- Partner aus der Privatwirtschaft lassen sich durch Ausschreibung ganzheitlicher E-Government-Dienstleistungen, die von der Konzeption bis hin zur Leistungserbringung reichen, gewinnen

## **8. E-Government-Change-Management-Programm für die Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung schnell umsetzen:**

- Es ist wichtig, ein umfassendes Verständnis dafür zu schaffen, wie E-Government für die Verwaltung und die Anwender funktioniert und welchen Nutzen es bringt
- Das aktive „Verkaufen“ von E-Government-Angeboten im persönlichen und telefonischen Kontakt der Angestellten mit den Kunden öffentlicher Institutionen sollte gefördert werden

## **9. E-Government bezogene „Aufbruchstimmung“ innerhalb der Bevölkerung und der öffentlichen Verwaltung initiieren und nachhaltig fördern:**

- Dazu empfiehlt sich, ein professionelles Präsentations- und Kommunikationskonzept im Rahmen von „Leuchtturm-Veranstaltungen“ (z. B. IT-Gipfel) zu erstellen

- Zudem sind breit angelegte Werbekampagnen über verschiedene Kommunikationskanäle (Verwaltung vor Ort, Presse, etc.) mit zielgruppenspezifischen Inhalten aufzusetzen

## **10. Eine effektive Governance sicherstellen:**

- E-Government muss zukünftig in allen Behörden Chefsache sein und auf die Agenda der Bundeskanzlerin, der Ministerpräsidenten, Räte und Oberbürgermeister gelangen
- Eine ebenenübergreifende Kooperation – mit operativer Komponente & effektivem Roll-Out – ist sicherzustellen und sollte z. B. bei der Ministerpräsidentenkonferenz angesiedelt werden. Wichtig ist hierbei vor allem die Zusammenarbeit mit kommunalen Dachverbänden und Pionierkommunen

Dieses 10-Punkte-Programm ist als ganzheitlicher Ansatz zu sehen. Nur eine umfassende und nachhaltige Umsetzung kann den Erfolg von E-Government herbeiführen. Dadurch wandelt sich der Kontakt der Bürger mit der öffentlichen Verwaltung zu einem positiven Erlebnis. Und die so erzielte effiziente Verwaltung stärkt den Innovationsstandort Deutschland.

---

### Autoren der Studie:

Dr. Rainer Bernnat ist Partner und Geschäftsführer bei Booz & Company in Frankfurt und leitet den Bereich „Öffentlicher Sektor“ im deutschsprachigen Raum.

Außerdem leitet er unsere Task Force zum Thema „Internationale Strategien und Konzepte im Bereich Sozialversicherung“ sowie zum Thema „Public Private Partnerships“. Er ist aktives Vorstandsmitglied der Initiative D21 mit den Schwerpunktthemen Bildung und E-Government. Daneben ist er in mehreren Beiräten (u. a. Fraunhofer Gesellschaft) vertreten sowie Mitglied des Präsidiums der Special Olympics Deutschland.

Dr. Wolfgang Zink ist Senior-Projektleiter im Münchner Büro von Booz & Company.

In seiner Arbeit für zahlreiche Regierungen im In- und Ausland spielt E-Government und Verwaltungsmodernisierung mit IT eine zentrale Rolle. Zudem hat er an der Universität Freiburg über E-Government promoviert. In Paris und Straßburg hat Wolfgang Zink die Ausbildung an der Verwaltungsschule des französischen Premierministers, der Ecole Nationale d'Administration (ENA), absolviert.

---

## BOOZ & COMPANY WORLDWIDE OFFICES

### Asia

Beijing  
Hong Kong  
Seoul  
Shanghai  
Taipei  
Tokyo

### Australia, New Zealand, and Southeast Asia

Adelaide  
Auckland  
Bangkok  
Brisbane  
Canberra  
Jakarta  
Kuala Lumpur  
Melbourne  
Sydney

### Europe

Amsterdam  
Berlin  
Copenhagen  
Dublin  
Düsseldorf  
Frankfurt  
Helsinki  
London  
Madrid  
Milan  
Moscow  
Munich  
Oslo  
Paris  
Rome  
Stockholm  
Stuttgart  
Vienna  
Warsaw  
Zurich

### Middle East

Abu Dhabi  
Beirut  
Cairo  
Dubai  
Riyadh

### North America

Atlanta  
Chicago  
Cleveland  
Dallas  
Detroit  
Florham Park  
Houston  
Los Angeles  
McLean  
Mexico City  
New York City  
Parsippany  
San Francisco

### South America

Buenos Aires  
Rio de Janeiro  
Santiago  
São Paulo