

Global Mobility 2040^{Plus}

KPMG-Zukunftsstudie



SCHOOL OF INTERNATIONAL
BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY

24. Oktober 2025



Inhalt

Vorwort	4
01	
Global Mobility: gestern – heute – morgen	6
02	
Exkurs: Zukunftsforschung	8
03	
Executive Summary: Die Ergebnisse im Überblick	10
04	
Methodik und Vorgehensweise: 3 Phasen der strategischen Vorausschau	12
05	
Phase 1: Signale erkennen (Scanning) – Welche Trends zeichnen sich ab?	14
06	
Phase 2: Der Blick in die Zukunft (Foresight) – Wie sehen mögliche Zukünfte aus?	18
Delphi-Befragung: Zwischen Prognose und Realität	19
Die wirtschaftlich-organisatorische Perspektive	22
Die politische-regulative Perspektive	28
Die technologische Perspektive	34
Die soziokulturelle Perspektive	40
Szenarioanalyse: Vier Szenarien, die Global Mobility bis 2040 ^{Plus} neu denken	46
07	
Phase 3: Erkenntnisse übertragen (Transfer) – Was bedeutet das für Global Mobility?	60
08	
Delphi-Projektionen auf einen Blick	64
Quellenverzeichnis	66
Studienpartner	67
Impressum	67

Vorwort

Über Jahrzehnte waren Globalisierung und Vernetzung der Märkte der Motor für internationale Zusammenarbeit und Personaleinsätze. Dienstreisen und Auslandsentsendungen von Mitarbeitenden waren für Unternehmen essenziell, um die Unternehmenskultur zu stärken, Wissen auszutauschen, Talente zu entwickeln und neue Märkte zu erschließen.

Heute jedoch verändern technologische Sprünge, geopolitische Verschiebungen und ökologische Krisen die Spielregeln: Wie wird die Arbeitswelt und internationale Zusammenarbeit in Zukunft aussehen? Interagieren wir vorrangig in virtuellen Welten, entsenden wir Avatare statt selbst zu reisen – oder bleibt physische Interaktion für den geschäftlichen Erfolg unverzichtbar?

Diese Studie geht diesen Fragen bewusst anders nach. Sie liefert keine konkreten Antworten und versucht es auch nicht. Sie eröffnet Denkräume, um mögliche Entwicklungen zu reflektieren und Szenarien zu diskutieren. Mit einem Zeithorizont von 15 Jahren wendet sie Methoden der strategischen Zukunftsforchung an, um Unternehmen Orientierung im Umgang mit Unsicherheit zu geben. Gleichzeitig nutzen wir die Methoden, um robuste Chancen für Global Mobility abzuleiten.

Die Studie versteht sich als Einladung: Unsicherheiten nicht zu verdrängen, sondern aktiv zu adressieren – und Zukunftskompetenz zu stärken.





Geleitwort SIBE

Global Mobility befindet sich heute mehr denn je im fundamentalen Wandel – strukturell, technologisch, geopolitisch und kulturell. In dieser Dynamik reicht reaktives Handeln nicht mehr aus. Unternehmen benötigen strukturierte Zukunftsanalysen. Genau hier setzt die strategische Vorausschau an – nicht als Vorhersage, sondern als Vorbereitung. Es geht darum, mögliche Zukünfte systematisch zu durchdenken und robuste Strategien zu entwickeln. Wissenschaftlich fundierte Methoden – wie etwa die Delphi-Methode – machen die kollektive Expertise nutzbar und übersetzen sie in strategisch verwertbare Erkenntnisse.

Als Graduate School für Leadership & Management ist die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) seit über 30 Jahren Hochschulpartner für Leadership, Innovation, Foresight und Talentmanagement. Unsere Partner schätzen die Methodenstärke und Systematik, die wir in zahlreichen Studien und Evaluationsprojekten unter Beweis gestellt haben. Diese Expertise wurde auch in der vorliegenden Studienpartnerschaft mit KPMG eingebracht.



Prof. Dr. Stefanie Kisgen

CEO SIBE
Professur für Leadership



SCHOOL OF INTERNATIONAL
BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY

Methodisch kombiniert die Studie Trend-Scanning, eine Real Time Delphi-Befragung und Szenarioanalyse. Im Real Time Delphi haben Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Forschung und Praxis zwölf zentrale Projektionen zu Technologie, Gesellschaft, Politik/Regulierung und Wirtschaft diskutiert und validiert.

Der iterative, anonyme Austausch verdichtet Einzelperspektiven zu einem reflektierten Gruppenbild. Darauf aufbauend wurden vier alternative Szenarien für Global Mobility 2040^{Plus} ausgearbeitet und visuell greifbar gemacht. Das Ergebnis ist kein lineares „Weiter so“, sondern ein Möglichkeitsraum, der Spannungen, Kippunkte und Handlungsoptionen sichtbar macht.

Auf dieser Basis bietet die Studie einen reflektierten Blick auf die Zukünfte von Global Mobility – als Einladung, Mobilität strategisch zu denken und aktiv zu gestalten.



Dr. Ineke Blumenthal

Director International Program
& Study Management
Scientific & Innovation Projects

Unser Dank gilt allen Mitwirkenden: der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule als Studienpartnerin, der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP),



Ingo Todesco

Partner, Regional Leader EMA, Head of Global Mobility Services Germany

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungs-
gesellschaft



Dr. Thomas Wolf

Partner, Global Head of Immigration Services,
Head Employment Law Germany

KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH



Kelly Stoltz

Manager,
Global Mobility
Consulting Services

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungs-
gesellschaft



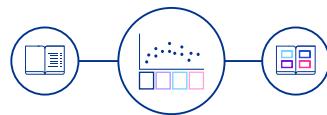
**Prof. Dr. Heiko
von der Gracht**

Department Head, Head
of Technology Foresight,
Technology Services

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungs-
gesellschaft

01 Global Mobility Gestern - heute - morgen?





Global Mobility ist ein Spiegelbild unserer vernetzten Welt. Sie ist mindestens so alt wie der internationale Handel selbst und entwickelt sich stetig weiter – geprägt von wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen, technologischen Innovationen und soziokulturellen Faktoren.

Ein Blick zurück zeigt das „klassische Expatriate-Modell“ als lange vorherrschend: Unternehmen entsandten gezielt Top Führungskräfte ins Ausland – meist für rund drei Jahre, mit großzügigen Vergütungspaketen und häufig mit der Familie. Ziel war es, neue Standorte aufzubauen, Projekte zu steuern und Wissen zwischen den Unternehmenseinheiten zu transferieren.

Mit steigendem Kostendruck, wachsendem Bedarf an Flexibilität, dem Einsatz neuer Technologien und veränderten Marktbedingungen sind neue Formen von Mobilität in den Vordergrund getreten, während klassische Entsendungen in vielen Unternehmen rückläufig sind. Heute ist Mobilität vielfältiger: kurze Projekteinsätze, Commuter-Modelle, Workations, Bleisure Trips, globale Rollen und Matrixstrukturen. Diese Formen sind oft flexibler, schneller umsetzbar, kosteneffizienter und besser an unterschiedliche Lebensentwürfe und Karrierewege von Mitarbeitenden angepasst.

Die COVID-19-Pandemie hat eindrücklich gezeigt, wie unvorhersehbar die Zukunft ist – und wie schnell sich Rahmenbedingungen drehen können: Innerhalb weniger Wochen wurden Grenzen geschlossen, Flüge gestrichen, Projekte gestoppt. Global Mobility wurde zur Krisenfrage und gleichzeitig zum Katalysator für Remote Work und virtuelle Zusammenarbeit.

Mit dem Rückgang klassischer Entsendungen und neuen Bedürfnissen stehen viele Unternehmen vor der Aufgabe, die Strategie ihrer Global Mobility-Funktion neu zu definieren: Welche Rolle spielt Global Mobility für die Zukunft des Unternehmens? Welchen zentralen Beitrag leistet sie zur Umsetzung der Unternehmens- und Talentstrategien?

Gleichzeitig ist Global Mobility heute von zahlreichen Unsicherheiten geprägt: geopolitische Konflikte, sich wandelnde Regularien und der zunehmende Einsatz von Technologie – insbesondere der Künstlichen Intelligenz (KI) – verändern nicht nur die Mobilitätslandschaft, sondern prägen Arbeitswelt, politische Systeme und Gesellschaft grundlegend neu.

**In dieser komplexen Landschaft wird deutlich:
Wer Global Mobility erfolgreich und strategisch gestalten will, braucht Weitblick, Mut und Innovationskraft.**

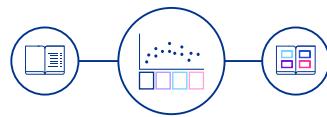
Zukunftsforchung liefert keine exakten Vorhersagen, aber sie öffnet Denkräume, inspiriert zu neuen Lösungswegen und hilft, sich systematisch auf unterschiedliche Entwicklungen vorzubereiten. Wer sich mit möglichen Zukünften auseinandersetzt, kann schneller und sicherer reagieren, wenn sich die Realität erneut verändert.

Mit der Diskussion von Zukunftsprojektionen und Szenarien möchten wir Sie einladen, neue Perspektiven einzunehmen, Methoden der strategischen Vorausschau kennenzulernen und Global Mobility langfristig und strategisch zu gestalten.

02

Exkurs:

Zukunfts- forschung



Zukunftsfoorschung (Strategic Foresight) ist ein wissenschaftlich fundierter Ansatz, um systematisch über mehrere Zukünfte nachzudenken – nicht zur Vorhersage, sondern zur Vorbereitung. Im Unterschied zu linearen Prognosen eröffnet Zukunftsfoorschung einen Möglichkeitsraum, in dem alternative Entwicklungen und Szenarien strukturiert betrachtet werden. Unsicherheit wird dabei nicht als Störfaktor verstanden, sondern als Gestaltungsraum für bessere Entscheidungen.

Ein zentrales Denkmodell ist der „Futures Cone“. Er verdeutlicht, dass Zukunft nicht eindimensional ist, sondern sich in verschiedene Richtungen entfalten kann. Üblicherweise werden vier Kategorien unterschieden: das Mögliche (possible), das Plausible (plausible), das Wahrscheinliche (probable) und das

“

**The future cannot be predicted,
but futures can be invented.”**

**Dennis Gabor, ungarischer Ingenieur und
Nobelpreisträger für Physik, 1963**

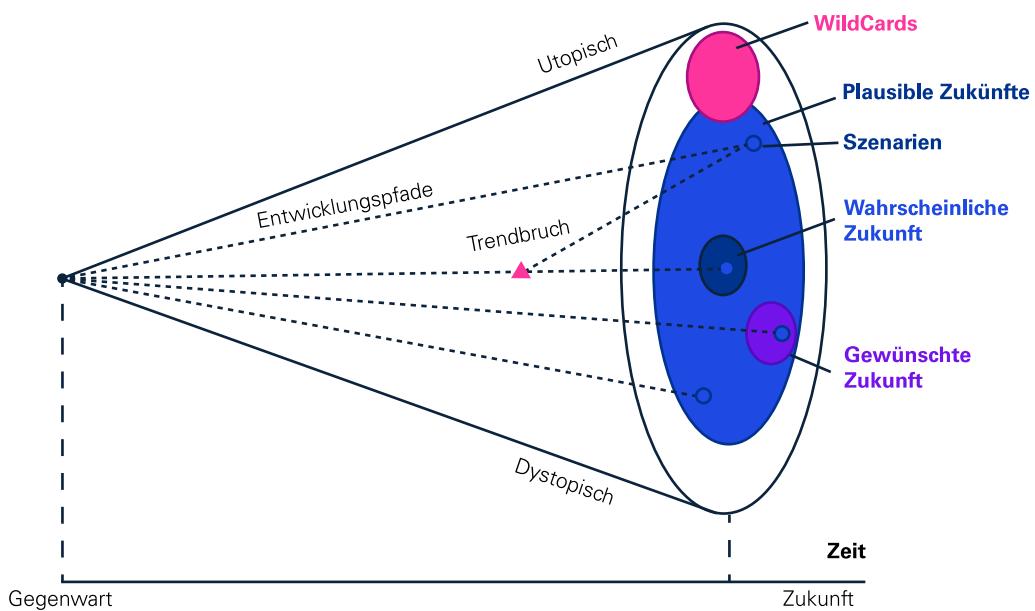
Wünschenswerte (preferable) – ergänzt um „Wild Cards“, seltene, aber einflussreiche Ereignisse.

Während Prognosen meist nur das Wahrscheinliche adressieren, fragt Zukunftsfoorschung bewusst weiter: Was könnte passieren, auch wenn es heute unwahrscheinlich erscheint? Und welche Zukunft wollen wir aktiv gestalten?

Zur Erkundung dieser Zukunftsräume nutzt die Zukunftsfoorschung Methoden wie Trend-Scanning, Delphi-Befragung, Prognosen oder Szenariotechnik. So entstehen differenzierte Zukunftsbilder, die Orientierung geben, Prioritäten schärfen und robuste Optionen sichtbar machen.

Für Unternehmen bedeutet das: Chancen und Risiken früher erkennen, Investitionen mit Weitblick ausrichten und in einem komplexen Umfeld handlungsfähig bleiben.

Abbildung 1:
Futures Cone



Quelle: Von der Gracht, H. & Kisgen, S. (2022). Management der Zukunft. Spielregeln, Methoden und Erfolgsmodelle des Zukunftsmanagements. SIBE-Edition, Springer.

03

Executive

Summary

Die Ergebnisse im Überblick

Warum die Studie wichtig ist

Wir leben in Zeiten hoher Volatilität. Als wir die ersten Projektionen zur Zukunft von Global Mobility formulierten, wirkten einige noch provokant – wenige Monate später waren sie bereits Realität. Das zeigt, wie schnell und unvorhersehbar sich Rahmenbedingungen verschieben.

Der Wandel von Technologien, Arbeitsmodellen, Geopolitik und Gesellschaft verschiebt die Perspektive auf Global Mobility. Entscheidend ist weniger das **Wie** der Mobilität, sondern das **Wofür**: Es geht also weniger darum, welche neuen Formen der Mobilität sich durch Veränderungen ergeben, sondern vielmehr darum, wofür Global Mobility im Unternehmen steht, welches Mandat sie hat und welchen Beitrag sie zur Erreichung der Unternehmensziele leistet. Zukunftsbilder helfen, dieses Mandat vorausschauend weiterzuentwickeln.

Was uns die Ergebnisse sagen

Basierend auf den Befragungen hat sich für die nächsten 15 Jahre folgendes Bild abgezeichnet:

Kurzfristig könnte der globale Wettbewerb um Talente, verbunden mit neuen Talentstrategien, die Agenda prägen. Zudem wird innerhalb der nächsten fünf Jahre eine zunehmende geopolitische Fragmentierung erwartet, die zur Bildung regionaler Handlungskräfte führen könnte. In Verbindung mit neuen Wachstumsmärkten, insbesondere im globalen Süden, könnte dies Mobilitätsströme nachhaltig prägen. Kollaborations- und Digitalisierungstechnologien könnten virtuelles und ortsunabhängiges Arbeiten weiter vorantreiben und zur Bildung globaler, virtueller Teams beitragen, während physischen Reisen und Begegnungen neue Bedeutung zukommen könnte. Die rasante technische Entwicklung könnte nicht nur prägen, wie wir arbeiten, sondern auch die geforderten Skill-Profile und Kompetenzen verändern. Zugleich wird vermutet, dass Technologie erhöhte Sicherheitsrisiken etwa durch Datenschutzfragen mit sich bringen könnte. Nachhaltigkeit und Inklusion schließlich könnten regional an Sichtbarkeit verlieren, im globalen Talentmarkt jedoch weiterhin zentrale Differenzierungsfaktoren darstellen.



Welche Chancen sich daraus für Global Mobility ergeben

Aus den Projektionen und Szenarien lassen sich folgende zukunftsrobuste Chancen für Global Mobility ableiten:



Global Mobility als Talent- und Skill-Enabler

Skills sichtbar machen, gezielt entwickeln und Kompetenzen systematisch aufbauen – für nachhaltigen Wissens- und Erfahrungstransfer.

Arbeitgeberattraktivität im Fachkräftemangel stärken

Talente gewinnen und binden, internationale Erfahrungen ermöglichen und durch Nachhaltigkeits- und Diversitätsstandards ein attraktives Gesamtpaket schaffen.

Markt- und Standortentscheidungen wirksam unterstützen

Neue Märkte evaluieren, Talentverfügbarkeit und Rahmenbedingungen prüfen, passende Einsatzmodelle entwickeln und kulturelle Integration sichern.

Purpose-first-Portfolio für Mobilität:

Programme gestalten, die Beziehungen, Kultur und Wissenstransfer stärken – oder hybride und virtuelle Formate – auch für neue Formen von Arbeit und Beschäftigung.

Fokus auf Fürsorge und Sicherheit:

Ganzheitliche Konzepte für sicheren Personen- und Datentransfer, mentale Gesundheit und Nachhaltigkeit entwickeln – zur Risikoreduktion und Stärkung von Resilienz in volatilen Umfeldern.

Was sind Handlungsempfehlungen und nächste Schritte

Für die Umsetzung der Chancen ist eine enge Zusammenarbeit mit allen relevanten Stakeholdern entscheidend – darunter Business, HR, Talent Management sowie IT, Security und Privacy. Gleichzeitig muss das Operating Model je nach Mandat angepasst werden. Dazu gehören der Aufbau notwendiger Kompetenzen und die systematische Sammlung relevanter Daten, um Erfolge messbar zu machen und Trends frühzeitig zu erkennen.

Die Erkenntnisse dieser Studie bieten ein übergreifendes Bild. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit Zukunftsforschung im Bereich Global Mobility ermöglicht es, unternehmensspezifische Ableitungen zu treffen, einen konkreten Chancenradar zu erstellen und kontinuierlich Trends, Chancen und Herausforderungen zu validieren und zu priorisieren – als Grundlage für zukunftsfähige Strategien.

04

Methodik und

Vorgehensweise:

3 Phasen der strategischen Vorausschau



Unser Vorgehen folgt einem Multi-Methoden-Design, das qualitative Interviews, Delphi-Validierung, Trendanalysen und Szenariotechnik miteinander verknüpft. Dadurch entsteht ein facettenreiches Bild der Zukunft.

Um unterschiedliche Entwicklungspfade systematisch zu erfassen, folgt die Studie einem dreistufigen Foresight-Prozess, der qualitative und quantitative Methoden kombiniert und so ein konsistentes Bild aus Trends, Projektionen und Szenarien ableitet.

“

Die Zukunft gehört denen, die sich heute darauf vorbereiten.“

Malcolm X, Bürgerrechtler, 1960s

Phase 1: Scanning

Welche Trends zeichnen sich ab?

Zu Beginn wurden bestehende Studien ausgewertet und 20 Expert:innen-Interviews geführt. Befragt wurden gezielt Fachleute aus unterschiedlichen Fachbereichen (Geopolitik, Technologie, Regulierung, ESG, HR/Talent), um das Themenfeld aus unterschiedlichen Perspektiven zu erfassen. Ziel war es, relevante Trends und Treiber zu identifizieren, Unsicherheiten herauszuarbeiten und damit eine belastbare Grundlage für die Formulierung der Projektionen zu schaffen.

Phase 2: Foresight

Wie sehen mögliche Zukünfte aus?



Auf Basis des Scannings wurden zwölf Projektionen (sogenannte Zukunftsthesen) entlang der Dimensionen Wirtschaft, Politik, Technologie und Gesellschaft formuliert. Diese Projektionen wurden in einer **Delphi-Befragung** mit 27 Expert:innen aus Wirtschaft und Wissenschaft anonym diskutiert und validiert – einem Verfahren, das durch iterative Rückmeldungen kollektive Expertise zu einem reflektierten Gesamtbild verdichtet.



Ergänzend wurden **vier alternative Szenarien** für Global Mobility im Jahr 2040 entwickelt. Szenarien sind in sich konsistente, plausible und herausfordernde narrative Beschreibungen möglicher zukünftiger Entwicklungen, die auf Basis der quantitativen und qualitativen Delphi-Daten entwickelt wurden. Die Szenarien beruhen auf zwei Schlüsseldimensionen (Geopolitische Ordnung und Virtualität der Arbeit) und wurden visuell aufbereitet, um sie anschaulich und diskutierbar zu machen.

Phase 3: Transfer

Was bedeutet das für Global Mobility?

Die Erkenntnisse aus Scanning, Delphi und Szenarien wurden auf die strategischen Leitfragen von Global Mobility übertragen. Ergebnis sind szenarienrobuste Chancen und Handlungsfelder, um die Global Mobility Funktion zukunftsfähig auszurichten.

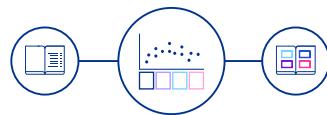
05

Phase 1:

Signale erkennen (Scanning)

Welche Trends zeichnen
sich ab?





In der ersten Phase (Umfeld-Scanning) stand die Identifikation zentraler Zukunftstreiber und relevanter Einflussfaktoren im Fokus. Dafür wurden aktuelle Studien und Reports systematisch ausgewertet und vorab Interviews mit Expert:innen aus dem Netzwerk

geführt (vgl. Kap. 3 zur Methodik). Aus den Befragungen lassen sich kurzfristige, mittelfristige und langfristige Perspektiven zusammenfassen. Die langfristigen Perspektiven waren dabei zentral für die Ableitung der Projektionen.

Kurzfristige Perspektive (0-2 Jahre): Navigieren im Zeitalter der Unsicherheit

Die Auswertung der Interviews zeigt: Unternehmen und Organisationen stehen aktuell vor einer Unsicherheitsdynamik, die sich in drei zentralen Themenfeldern verdichtet:

- **Geopolitische Unsicherheiten und globale Marktfragmentierung**

Zunehmender Protektionismus, neue Handelsbarrieren und volatile politische Entwicklungen beeinträchtigen Lieferketten, Investitionen und operative Stabilität. Der wachsende Einfluss sowie eine mögliche Neuordnung wirtschaftlicher Machtverhältnisse verstärken die Komplexität grenzüberschreitender Geschäftstätigkeiten.

- **Transformationsdruck durch Technologie, Nachhaltigkeit und steigende Kosten**

Unternehmen beschleunigen die Einführung von KI und die Digitalisierung. Gleichzeitig steigt der Druck, ESG-Ziele zu erreichen und Kosten zu steuern. In Europa erschweren komplexe Regulierungen die Balance zwischen Innovation, Effizienz und Compliance.

- **Demografischer Wandel und Fachkräftemangel**

Der Ruhestand der Babyboomer und geringe Nachwuchszahlen verschärfen den War for Talent, besonders in wissensintensiven und technologiegetriebenen Bereichen. Gefragt sind neue Wege der Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, etwa durch lebenslanges Lernen, flexible Arbeitsmodelle und internationale Mobilität.

Mittelfristige Perspektiven (2–5 Jahre):

Neue Systeme entstehen

Im mittelfristigen Horizont zeichnen sich vier zentrale Entwicklungslinien ab:

• Globale Umbrüche und strategische Neupositionierung:

Neue Handelsblöcke, verschobene wirtschaftliche Machtzentren und veränderte geopolitische Allianzen verändern Marktstrukturen und Wettbewerbsbedingungen grundlegend. Unternehmen müssen ihre internationalen Strategien flexibel anpassen, um Chancen in neuen Wirtschaftsräumen zu nutzen und Risiken in instabilen Regionen und Märkten zu begrenzen.

• Sozioökonomische Verschiebungen und Wandel der Arbeitswelten:

Alternde Gesellschaften stehen jungen, wachsenden Regionen gegenüber. Diese Asymmetrie erfordert innovative Sozialsysteme, gezielte Bildungsinitiativen und neue Formen globaler Talentmobilität.

• Technologische Disruption und regulatorische Komplexität:

KI, Automatisierung und Digitalisierung verändern Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten. Gleichzeitig steigen die regulatorischen Anforderungen, was Anpassungsfähigkeit in Führung und Compliance unabdingbar macht.

• Gesellschaftliche Polarisierung und ökologische Resilienz:

Spaltungen und ökologische Krisen (z. B. Extremwetter) rücken Resilienz und Nachhaltigkeitsstrategien in den Mittelpunkt unternehmerischer Entscheidungen.



Langfristige Perspektive (15 Jahre): Strukturwandel und disruptive Szenarien (selektive Auswahl aus den Interviews)

“

In 15 Jahren hoffe ich, dass es nach der aktuellen Phase der Fragmentierung, des Protektionismus und der Abschottung zu einem echten Bounce-Back-Effekt kommt – und damit zu einer erneuten Annäherung und Zunahme des internationalen Austauschs und der Kooperation. Denn ohne internationale Zusammenarbeit wird eine globalisierte Welt nicht funktionieren. Davon abgesehen wird Global Mobility auch künftig eine wichtige Rolle spielen. Denn nur wer andere Kulturen wirklich versteht – ihre Verhaltensmuster, Denkweisen und Befindlichkeiten – kann Vertrauen aufbauen, wird respektiert und akzeptiert und kann so international erfolgreich sein”



Andreas Glunz

Bereichsvorstand
International Business,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

“

Susanne Hüttemann

Head of ESG Tax Germany,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Heute ist die Entwicklung von ESG schwer einzuschätzen. Das Thema wird in der öffentlichen Diskussion kontrovers behandelt und scheint gegenwärtig an Aufmerksamkeit verloren zu haben, die Relevanz bleibt. Entscheidend für die Entwicklung wird sein, wie sich andere Länder positionieren und ob es gelingt, Verantwortung in einen Wettbewerbsvorteil zu verwandeln. Viele Unternehmen haben ESG auf ihrer Agenda und richten ihre Geschäftsmodelle zunehmend auf Nachhaltigkeit und Emissionsfreiheit aus.

Es ist denkbar, dass Nachhaltigkeit künftig auch unsere Arbeitsmodelle und Mobilität prägt, sodass emissionsfreies Reisen und Arbeiten zum Standard wird. Heute lässt sich diese Zukunft bereits aktiv gestalten: Wer Arbeitsmodelle und Mobilitätsentscheidungen an Nachhaltigkeitskriterien ausrichtet, prägt die Entwicklung aktiv mit.”

“

Technologische Entwicklungen werden unsere Arbeit und unsere Arbeitsweise tiefgreifend verändern. Stärkere weltweite Vernetzung und neue Organisationsmodelle prägen die Zukunft, doch entscheidend bleibt:

Menschliches Urteilsvermögen muss im Zentrum stehen.”



Ashish Madan

CTO, Bereichsvorstand
Technology Services,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

06 Phase 2: Der Blick in die Zukunft (Foresight)

Wie sehen mögliche
Zukünfte aus?





Delphi-Befragung: Zwischen Prognose und Realität

Gesellschaftliche Erwartungen, geopolitische Verwerfungen, technologische Durchbrüche und wirtschaftlicher Strukturwandel greifen ineinander – und eröffnen neue Möglichkeitsräume. Um darin Orientierung zu gewinnen, haben wir auf Basis der Vorstudien und Interviews zwölf Zukunftsprojektionen formuliert und

diese gemeinsam mit Expert:innen aus Wirtschaft, Forschung und Praxis diskutiert und validiert. Ziel ist es, durch die Delphi-Befragung kollektive Erwartungsräume sichtbar zu machen und durch die Argumentation, Konsens, Spannungsfelder, Unsicherheiten und Chancen zu erkennen.

Studien-Design der Delphi-Befragung:

Aus den Ergebnissen des Scannings (Phase 1) wurden Zukunftsprojektionen abgeleitet und von einem Expert:innenpanel bewertet – hinsichtlich

- Eintrittszeitpunkt,
- Erwünschtheit, Einfluss auf Global Mobility und Einschätzungssicherheit. Ergänzend wurden schriftliche Begründungen abgegeben.

Die Befragung wurde in einem Online-Tool als Real-time-Delphi aufgesetzt. Die Expert:innen hatten Live-Zugriff auf aggregierte Antworten und

Begründungen anderer Panelmitglieder und konnten ihre eigenen Angaben laufend reflektieren und bei Bedarf anpassen. Alle Eingaben erfolgten anonym.

Das Panel

Befragt wurden 27 Expert:innen aus Deutschland aus dem Bereich Wirtschaft und Wissenschaft, davon 50 Prozent Führungsfunktionen im Bereich Global Mobility und HR, 30 Prozent Fachexpert:innen und 20 Prozent Wissenschaftler und Zukunftsforscher.

Die Ergebnisse im Überblick

Neben den quantitativen Einschätzungen begründeten die Expert:innen ihre Bewertungen in mehr als 100 Textbeiträgen, die qualitativ ausgewertet wurden.

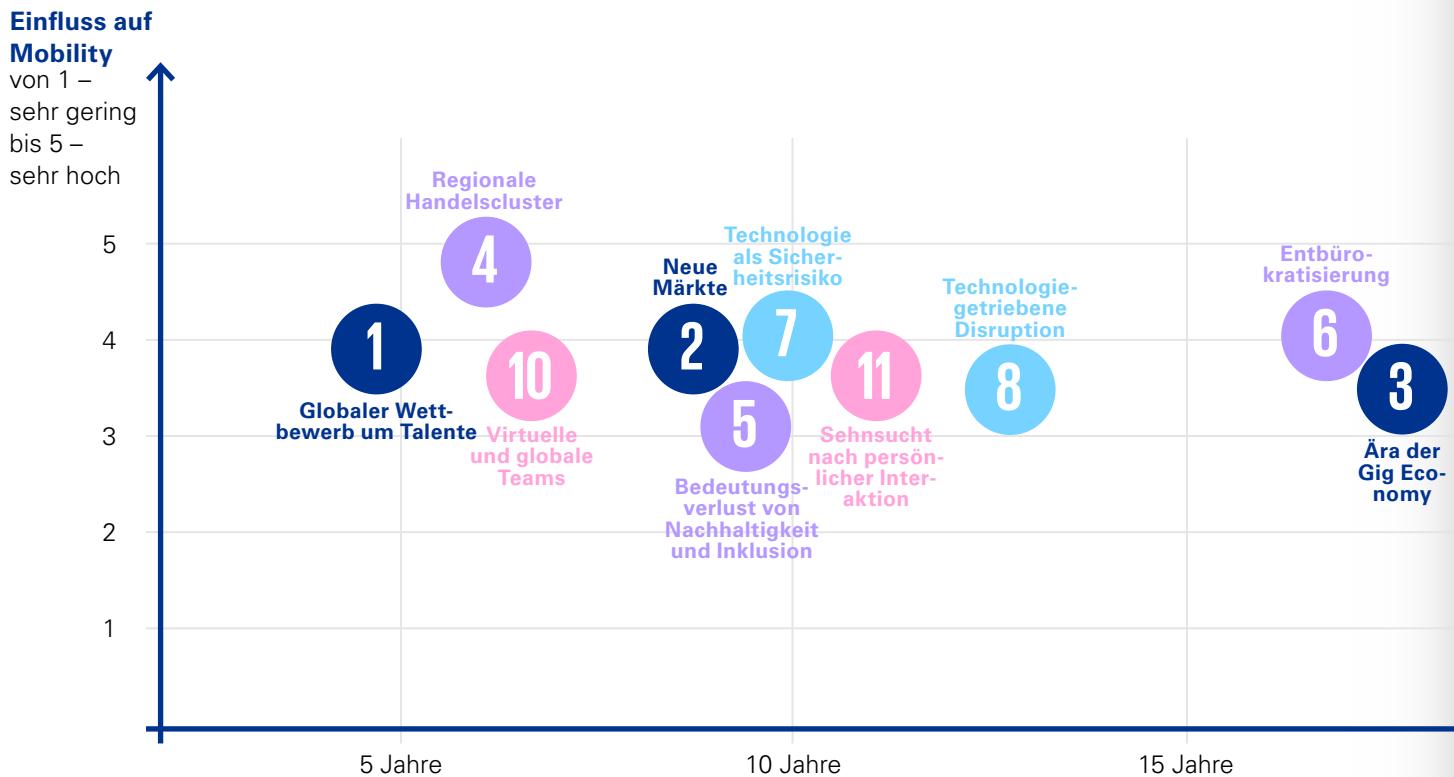
Eine Wortwolke visualisiert die am häufigsten verwendeten Begriffe. Je größer ein Wort erscheint, desto häufiger wurde es genannt.

Abbildung 2:
Kernthemen aus der Delphi-Befragung



Quelle: KPMG in Deutschland, 2025;

Die Ergebnisse der Delphi-Befragung im Überblick



Die wirtschaftlich-organisatorische Perspektive

1 Globaler Wettbewerb um Talente

Im intensiven Wettbewerb sehen sich Unternehmen gezwungen, aggressiv und weltweit nach den besten Talenten zu suchen, zu rekrutieren und sie langfristig an sich binden.

2 Neue Märkte

Unternehmen fokussieren mit Blick auf Produktion und Absatz auf aufstrebende Märkte wie den globalen Süden, Indien und Asien, während die Bedeutung etablierter Märkte deutlich abgenommen hat.

3 Ära der Gig Economy

Traditionelle, langfristige Arbeitsmodelle wurden weitreichend durch Projektwirtschaft ersetzt, in der temporäre Einsätze von hochqualifizierten Fachleuten die Regel sind.

Die politisch-regulative Perspektive

4 Regionale Handelscluster

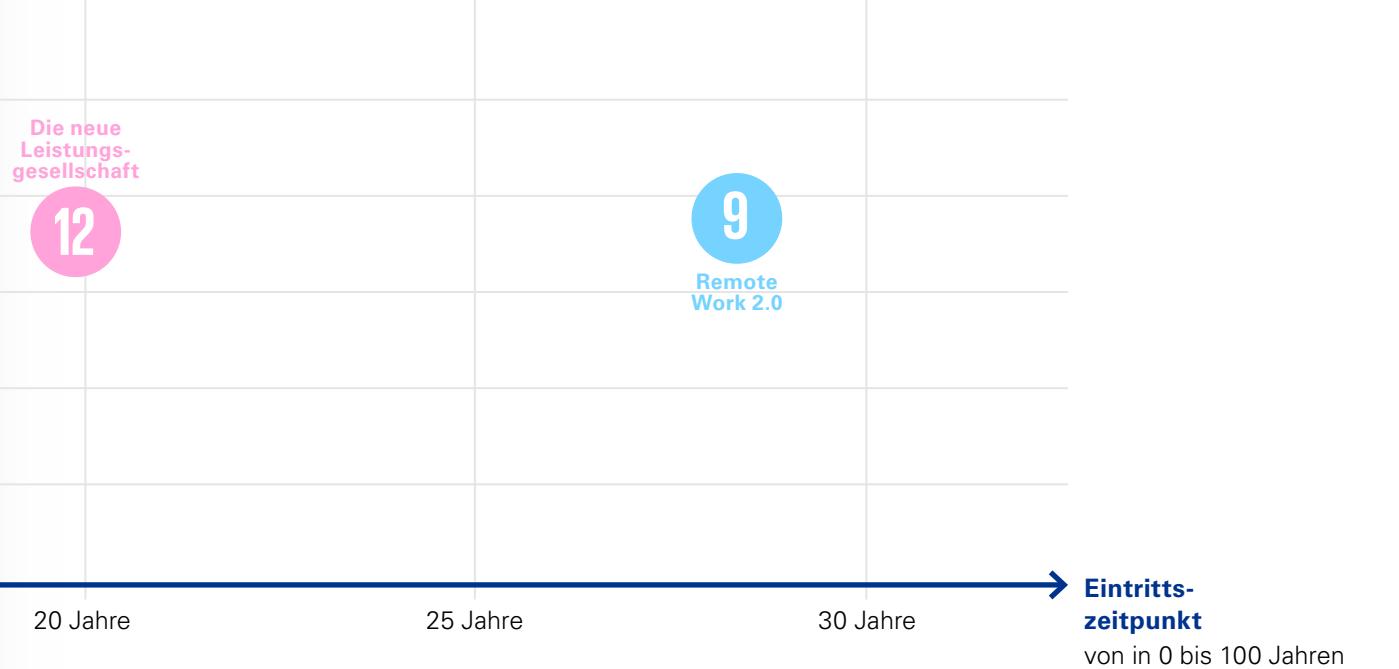
Politische Konflikte und Protektionismus haben zu einer Abschottung der Märkte geführt mit der Folge, dass Handels- und Personalströme zwischen Regionen stark erschwert sind.

5 Bedeutungsverlust von Nachhaltigkeit und Inklusion

Inklusive, nachhaltige und soziale Initiativen (z.B. Diversity, Equity & Inclusion; Environmental, Social & Governance [DE&I; ESG] etc.) haben in der Wirtschaft ihre Relevanz verloren, da Unternehmen ihren Fokus auf kurzfristige Gewinnmaximierung setzen.

6 Entbürokratisierung

Vereinfachte internationale Regularien und reduzierte bürokratische Hürden haben neue Möglichkeiten für globale Arbeitsmobilität geschaffen.



Die technologische Perspektive

7 Technologie als Sicherheitsrisiko

Infolge stark gestiegener technologischer Vernetzung wird Arbeit vornehmlich in abgeschirmten und geschützten Räumen organisiert, um Daten und Innovationen vor Cyberrisiken zu schützen.

8 Technologiegetriebene Disruption

Interdisziplinäre und generalistische Kompetenzen sind zur Schlüsselressource geworden, da hochspezialisierte Aufgaben und Rollen zunehmend durch die KI übernommen werden.

9 Remote Work 2.0

Avatare und Hologramme ermöglichen, gleichzeitig an verschiedenen Business-Meetings und -Veranstaltungen teilzunehmen, sodass Raum und Zeit an Bedeutung verloren haben.

Die soziokulturelle Perspektive

10 Virtuelle und globale Teams

Die globale virtuelle Zusammenarbeit in multinationalen Teams hat durch den Einsatz fortschrittlicher Technologien drastisch zugenommen; physische Meetings sind die Ausnahme.

11 Sehnsucht nach persönlicher Interaktion

Die Sehnsucht nach Entdigitalisierung, Reanalogisierung und direkter, physischer Begegnung hat sich zu einem starken Gegentrend im Zeitalter allgegenwärtiger Technologie entwickelt.

12 Die neue Leistungsgesellschaft

Eine neue Leistungsgesellschaft 2.0 ist entstanden, in der Work-Life-Balance und mentales Wohlbefinden zunehmend in den Hintergrund gerückt sind.



Die wirtschaftlich-organisatorische Perspektive



Projektion 1: Globaler Wettbewerb um Talente

Im intensiven Wettbewerb sehen sich Unternehmen gezwungen, aggressiv und weltweit nach den besten Talenten zu suchen, zu rekrutieren und sie langfristig an sich binden.

Eintrittszeitpunkt: **2030**
(In Ø 4,6 Jahren)

Frühestens: in 1 Jahr
Spätestens: in 30 Jahren

Von 1 bis 100 Jahren

Eintrittswahrscheinlichkeit

9,5 von 10

glauben, dass die These eintritt

Verhältnis von „nie“ zu „These trifft ein“

Konsens über Eintritt:



IQA = Interquartilsabstand als Maß der Streuung: ≤ 25
entspricht Konsens des Panels

gering mittel hoch

Einfluss auf Mobility



Erwünschtheit



Vertrauen in eigene Einschätzung



Auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)

Einordnung:

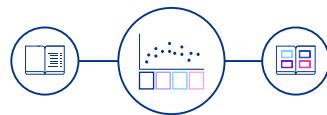
In der Diskussion zeigte sich ein weitgehender Konsens: Der globale Wettbewerb um Talente ist keine ferne Prognose, sondern Realität. Die Teilnehmenden erwarten, dass sich dieser Trend in den kommenden fünf Jahren weiter verschärfen und dabei einen hohen Einfluss auf Global Mobility haben wird. Als Haupttreiber wurden der demografische Wandel sowie die wachsende strategische Bedeutung von Talenten genannt, nicht nur für den Unternehmenserfolg, sondern auch für die Entwicklung „gesättigter Volkswirtschaften“:

„Qualifizierte Arbeitskraft und ‚Talente‘ sind bereits heute wesentlicher Erfolgs- oder Misserfolgsfaktor und bisher (kaum) ersetzbar. Daher hat sich der Wettbewerb und die Bindung bereits sehr stark verschärft und wird es weiter tun.“

Unsicherheit herrschte darüber, in welchem Ausmaß Künstliche Intelligenz (KI) den Wettbewerb um Talente beeinflussen wird.

„Falls KI große Teile der Arbeit automatisiert, könnte der globale Talentwettbewerb nachlassen. Falls nicht, bleibt Talentmobilität ein Schlüsselthema für Unternehmen weltweit.“

Zugleich wurden starke Branchen- und Tätigkeitsunterschiede betont: „Es kommt auf die Berufsgruppen an. Der Wettbewerb wird insbesondere in den MINT-Berufen sowie im Service und in der Landwirtschaft deutlich zunehmen.“



Top-3-Argumente für ein frühes Eintreten

- 1** Der „War for Talent“ ist bereits Realität und wird durch den demografischen Wandel weiter verstärkt.
- 2** Qualifizierte Arbeitskräfte sind Schlüssel-faktor für Unternehmenserfolg.
- 3** Globalisierung und Digitalisierung bieten neue Möglichkeiten Talente global zu rekrutieren und zu integrieren.

Top-3-Argumente für ein spätes oder ausbleibendes Eintreten

- 1** Technische Entwicklungen und KI bremsen den Druck im War for Talent.
- 2** Staaten schotten sich ab und erschweren Personalaustausch.
- 3** Manche Branchen werden erst später betroffen sein.

Was bedeutet das für Global Mobility?

Global Mobility wird als „entscheidende Säule im internationalen Wettbewerb um Talente“ gesehen, deren Bedeutung weiter steigt. Sie ist zentrales Mittel für weltweite Rekrutierung und gezielten Einsatz von Talenten sowie ein Hebel zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität – etwa durch flexible Arbeitsmodelle („Work from Anywhere“) und gezielte Talentprogramme. Mit zunehmender internationaler Rekrutierung und steigender Diversität wird Global Mobility zudem eine wichtigere Rolle bei der kulturellen Integration internationaler Mitarbeitender einnehmen.

Ergänzend wurde diskutiert, wie sich ein starker Bewerbermarkt auf Lern- und Entwicklungsbereitschaft auswirkt: „das eigene Arbeitskapital wird dabei vermutlich irgendwann überschätzt und führt zu geringerer Eigeninitiative bei Ausbildung, Fortbildung, Entwicklung“.

Chancen:

Global Mobility kann im Global Workforce Planning eine zentrale Rolle übernehmen. Dazu gehören die systematische Identifikation von Talenten weltweit und internationaler Talent-Hubs, die Herstellung von Skill-Transparenz über Funktionen und Regionen hinweg, die konsequente Berücksichtigung regulatorischer und kostenbezogener Rahmenbedingungen sowie der Einsatz KI-gestützter Talent-Marktplätze, um Besetzungen messbar zu beschleunigen.

Voraussetzung dafür ist eine enge Verzahnung von Global Mobility mit HR, Talent Management und Recruiting entlang gemeinsamer Strategien, Prozesse und Datenmodelle.

Faktenbox:

In Deutschland befindet sich der Fachkräftemangel 2025 auf Rekordniveau: **86 Prozent** der Unternehmen kämpfen um Talente. Besonders betroffen sind die Energiebranche, das Gesundheitswesen und die IT (ManpowerGroup, 2025).

41 Prozent der Unternehmen planen bis 2030 einen Personalabbau, da KI zunehmend Aufgaben übernimmt (World Economic Forum, 2025).

Überlegungen bei Eintritt der Thesen:

- Welche Rolle spielt Global Mobility in der Talentstrategie?
- Gibt es einen regelmäßigen Austausch mit Talent Management und Recruiting, um internationale Bedarfe frühzeitig zu erkennen?
- Wie eng ist die Abstimmung mit Business und Talent Development – welche Skills und Profile benötigt die Organisation heute und künftig?
- Inwieweit kann Global Mobility durch verschiedene Formen von Einsätzen, wie zum Beispiel globale Rollen, virtuelle Einsätze und internationale Rekrutierung die Talentstrategie unterstützen?

Die wirtschaftlich-organisatorische Perspektive



Projektion 2: Neue Märkte

Unternehmen fokussieren mit Blick auf Produktion und Absatz auf aufstrebende Märkte wie den globalen Süden, Indien und Asien, während die Bedeutung etablierter Märkte deutlich abgenommen hat.

Eintrittszeitpunkt:
(In Ø 8,2 Jahren) **2033**

Frühestens: in 1 Jahr

Sätestens: in 30 Jahren

Von 1 bis 100 Jahren

Eintrittswahrscheinlichkeit

9,5 von 10

glauben, dass die These eintritt

Verhältnis von „nie“ zu „These trifft ein“

Konsens über Eintritt:



IQA 13

■ gering ■ mittel ■ hoch
IQA = Interquartilsabstand als Maß der Streuung: ≤25 entspricht Konsens des Panels

gering mittel hoch



Einfluss auf Mobility



Erwünschtheit



Vertrauen in eigene Einschätzung



Auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)

Einordnung:

Die Expert:innen waren sich weitestgehend einig, dass der Fokus auf neue Märkte in Indien, Südostasien und Afrika bereits heute begonnen hat.

Haupttreiber sind Kosten- und Demografievorteile: Wachsende Mittelschichten schaffen attraktive Absatzmärkte, und eine junge, arbeitsfähige Bevölkerung steht als Ressource zur Verfügung. Digitalisierung und verbesserte Infrastruktur beschleunigen die wirtschaftliche Verlagerung in diese Regionen.

Als Gründe für eine Verzögerung der Entwicklung wurden zunehmender Protektionismus, politische Instabilität und volatile Rahmenbedingungen genannt:

„Die Wahrscheinlichkeit des Eintritts zu einem späten Zeitpunkt hängt stark von den politischen Entwicklungen dieser Regionen ab.“

Uneinigkeit besteht hinsichtlich der Effekte auf etablierte Märkte: Während einige weitreichende Folgen erwarten, in der „Die westliche Welt [...] sich dadurch nicht nur verändert, sondern auch nicht mehr existieren“ könnte, sehen andere „keine größeren Verwerfungen“, denn „Unternehmen haben sich schon immer neue Absatzmärkte gesucht“. Eine vollständige Verlagerung von Produktion und Absatz in neue Märkte wird mehrheitlich als unwahrscheinlich eingeschätzt; wahrscheinlicher sind eine funktionale Arbeitsteilung und die Koexistenz etablierter und neuer Märkte.



Top-3-Argumente für ein frühes Eintreten

- 1** Hohe Kosten in etablierten Märkten begünstigen die Verlagerung von Entwicklung und Produktion.
- 2** Demografische Dynamik in Wachstumsmärkten verschafft strukturelle Vorteile gegenüber alternden Volkswirtschaften.
- 3** Rasanter technologischer und infrastruktureller Fortschritt ermöglicht Verlagerungen bereits heute.

Top-3-Argumente für ein spätes oder ausbleibendes Eintreten

- 1** Protektionismus und der Fokus auf nationale Interessen verlangsamen die Abkehr von etablierten Märkten.
- 2** Wachstumsräume bergen Risiken, wie z.B. politische Instabilität.
- 3** Es ist kein vollständiger Bruch, sondern ein neues globales Gleichgewicht zwischen etablierten und aufstrebenden Märkten.

Was bedeutet das für Global Mobility?

Bei Eintritt der Projektion wird ein großer Einfluss auf Global Mobility und die Arbeitsmärkte insgesamt erwartet, da sich Personalströme in aufstrebende Märkte verlagern könnten. Global Mobility übernimmt bei der Expansion in neue Märkte eine zentrale Rolle und „wird nicht verschwinden, sondern sich neu ausrichten – mit mehr Fokus auf aufstrebende Märkte & flexible Mobilitätslösungen.“

Chancen:

Im Kontext internationaler Expansion bietet sich für Global Mobility die Chance, eine zentrale strategische Rolle in Standortwahl und Markteintritt zu übernehmen. Dies umfasst die Prüfung geeigneter Standorte, den Aufbau lokaler Strukturen und die Förderung einer einheitlichen Unternehmenskultur.

Gleichzeitig erfordert politische Instabilität einen verstärkten Fokus auf Flexibilität und Krisensicherheit in den Mobilitätskonzepten.

Faktenbox:

2024 sanken ausländische Direktinvestitionen (FDI) in entwickelte Volkswirtschaften um 22 Prozent, in Europa sogar um 58 Prozent, Afrika verzeichnete +75 Prozent (UNCTAD, 2025).

Bis 2050 wird jede vierte Person in Europa und Nordamerika über 65 sein. In Subsahara-Afrika verdoppelt sich die Bevölkerung und sorgt für mehr als die Hälfte des weltweiten Wachstums (UN, 2022).

Überlegungen bei Eintritt der Thesen:

- Wie wird Global Mobility als strategische Partnerin in Markterschließungen frühzeitig eingebunden, um Standortentscheidungen und Aufbauphasen aktiv zu begleiten?
- Welche Mobilitätsmodelle eignen sich zur Erschließung neuer Märkte (z. B. Kurzeiteinsätze, Commuting, globale Rollen, virtuelle Assignments)?
- Wie werden lokale Talente systematisch aufgebaut und in globale Strukturen integriert?
- Welche Maßnahmen stärken Compliance und Risikomanagement – von der Bündelung regulatorischer Expertise bis zur Klarheit über steuer- und arbeitsrechtliche Rahmen?



Die wirtschaftlich-organisatorische Perspektive



Projektion 3: Ära der Gig Economy

Traditionelle, langfristige Arbeitsmodelle wurden weitreichend durch Projektwirtschaft ersetzt, in der temporäre Einsätze von hochqualifizierten Fachleuten die Regel sind.

Eintrittszeitpunkt:
(In Ø 18,1 Jahren) **2043**

Frühestens: in 1 Jahr
Spätestens: in 60 Jahren

Von 1 bis 100 Jahren

Eintrittswahrscheinlichkeit

7,5 von 10

glauben, dass die These eintritt

Verhältnis von „nie“ zu „These trifft ein“

Konsens über Eintritt:



IQA = Interquartilsabstand als Maß der Streuung: ≤25 entspricht Konsens des Panels

gering mittel hoch



Einfluss auf Mobility



Erwünschtheit



Vertrauen in eigene Einschätzung



Auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)

Einordnung:

Bei der Frage, ob und wann qualifizierte Fachkräfte überwiegend in einer Projektwirtschaft arbeiten werden, gehen die Einschätzungen auseinander. Angesichts des intensiven Wettbewerbs um Talente erwarten viele, dass sich der Wandel später vollzieht und langfristige sowie projektbasierte Modelle je nach Branche koexistieren:

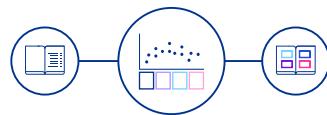
„Langfristig mag sich das so entwickeln. Kurz- und mittelfristig werden Unternehmen aber eher in die Bindung der seltenen Talente und Fachkräfte investieren.“

Treiber eines früheren Eintretens sind Präferenzen jüngerer Generationen für Flexibilität, Vorteile in Personalplanung und Kosten sowie potenziell sinkende Bedeutung traditioneller sozialer Absicherung:
„Mittelfristig werden die weltweiten Sozialsysteme ihre Tragfähigkeit verlieren, sodass das Festhalten an herkömmlichen Formen der Beschäftigung auch seinen USP verliert.“

Dagegen sprechen Wissensverluste und geringere Innovationsfähigkeit durch Kurzeiteinsätze sowie Planungsbedarfe und regulative Grenzen in vielen Branchen:

„Unternehmen können kein Interesse an einer derartigen Entwicklung haben, da dadurch kein Wissen mehr innerhalb des Unternehmens aufgebaut wird, was die Weiterentwicklung eines Unternehmens sowie neue Innovationen blockiert.“

Zudem verlaufe die Marktentwicklung der Gig Economy langsamer als häufig prognostiziert.



Top-3-Argumente für ein frühes Eintreten

- 1** Bedarf an Flexibilität und kürzere Planungshorizonte fördern flexible Anstellungsmodelle und Kostenvorteile.
- 2** In einzelnen Branchen ist der Trend bereits sichtbar.
- 3** Soziale Absicherung durch Festanstellung verliert an Gewicht; flexible Modelle passen zu Erwartungen jüngerer Generationen.

Top-3-Argumente für ein spätes oder ausbleibendes Eintreten

- 1** Viele Branchen benötigen Planungssicherheit und sind durch Regulierung eingeschränkt.
- 2** Kurzfristige Beschäftigungen erschweren Wissens- und Kompetenzaufbau.
- 3** Gesellschaftlicher Wandel verläuft langsam; Koexistenz beider Modelle ist wahrscheinlich.

Was bedeutet das für Global Mobility?

Bei einem möglichen Eintritt der Projektion sehen Expert:innen einen hohen Einfluss auf Global Mobility: Sie könnte durch die Gig Economy „digitaler, flexibler und projektbezogener“ werden. Während das klassische Expatriate-Modell an Relevanz verlieren könnte, würden kürzere Einsätze, Remote-Arbeit und digitale Nomaden an Bedeutung gewinnen. Auch bedarf eine Projektwirtschaft eine Anpassung von Konzepten und Policies an temporäre Beschäftigte, wie Freelancer oder Contractors. Auch könnte dadurch die Relevanz von Employer-of-Record-Konzepten steigen, die bereits heute den grenzüberschreitenden Einsatz von Freelancern und Contractors ermöglichen.

Jedoch sehen die Teilnehmenden auch viele Herausforderungen: Zwar bleibt Global Mobility essentiell, jedoch müssen sich Unternehmen überlegen „wie sie ihr Know-how und ihren USP sichern, um konkurrenzfähig zu bleiben.“

Chancen:

Eine zentrale Chance – neben der Erweiterung der Konzepte für Mitarbeitendengruppen – liegt im Wissensmanagement: Das systematische Erfassen und Weitergeben von Wissen und Kompetenzen aus internationalen Einsätzen erfolgt in der Praxis selten konsequent. Daraus ergibt sich die Chance, digitale Tools und Prozesse einzuführen, die den Wissenstransfer sowie die Sichtbarkeit erworbener Kompetenzen erhöhen und dokumentieren.

Faktenbox:

Die globale Gig Economy hat heute einen Marktwert von 582,2 Mrd. US-Dollar. Es wird geschätzt, dass dieser sich in den nächsten Jahren vervierfacht (Business Research Insights, 2025).

Gemäß der World Bank macht die Gig Economy 12 Prozent des globalen Arbeitsmarktes aus – in China sind es 25 Prozent, und in Indien wird ein Anstieg auf 40 Prozent erwartet (Leliaert & Sharma, 2025).

Überlegungen bei Eintritt der Thesen:

- Wie lassen sich Programme, Policies und Prozesse „gig-fähig“ gestalten?
- Wie erfassen, bewahren und reintegrieren wir Wissen aus Auslandseinsätzen systematisch?
- Wie ändern sich Unterstützungsleistungen (Wellbeing, Family, Sicherheit) und Reward-Strategien, um internationale Einsätze einer externen Belegschaft erfolgreich zu gestalten?
- Welche Anforderungen stellen sich aus Compliance-Perspektive beim internationalen Einsatz einer externen Belegschaft?



Die politisch-regulative Perspektive



Projektion 4: Regionale Handelscluster

Politische Konflikte und Protektionismus haben zu einer Abschottung der Märkte geführt mit der Folge, dass Handels- und Personalströme zwischen Regionen stark erschwert sind.

Eintrittszeitpunkt:
(In Ø 5,8 Jahren) **2030**

Frühestens: in 1 Jahr
Spätestens: in 20 Jahren

Von 1 bis 100 Jahren

Eintrittswahrscheinlichkeit

8 von 10

glauben, dass die These eintritt

Verhältnis von „nie“ zu „These trifft ein“

Konsens über Eintritt:



IQA = Interquartilsabstand als Maß der Streuung: ≤25 entspricht Konsens des Panels

■ gering ■ mittel ■ hoch

gering mittel hoch

Einfluss auf Mobility

Erwünschtheit

Vertrauen in eigene Einschätzung

Auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)

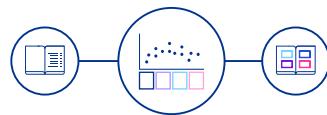
Einordnung:

Vor diesem Hintergrund bewertet das Panel die Projektion als wenig wünschenswert, zugleich als realistisch und in Teilen bereits sichtbar. Frühindikatoren umfassen Exportkontrollen, lokale Produktionsanreize sowie restriktivere Visa- und Zollprozesse. In einem Beitrag heißt es:

„Die USA schotten ihren Markt ab. Überall in Europa gibt es einen Rechtsdruck – diese Parteien möchten den Markt ebenfalls abschotten.“

Eine vollständige Abschottung gilt jedoch als ökonomisch kaum tragfähig. Wahrscheinlicher wird die Ausbildung regionaler Handelsblöcke gesehen, die „neue Mobilitätschancen innerhalb bestimmter Wirtschaftszonen schaffen.“

Ein Teil der Expert:innen interpretiert die Entwicklung als temporäre Phase: Die unmittelbaren negativen Effekte protektionistischer Maßnahmen könnten zu Kurskorrekturen führen („Lerneffekte“). Andere ordnen die Dynamik als Ausdruck eines „längerfristigen globalen Verteilungskampfes“ ein, der bestenfalls kurze Erholungsphasen zulässt.



Top-Argumente für ein frühes Eintreten

1 Die aktuelle politische und wirtschaftliche Situation, besonders in Bezug auf die USA und China, aber auch angesichts des politischen Klimas in europäischen Staaten, wird als zentrales Argument angeführt, dass diese Entwicklung bereits in vollem Gange ist.

Top-3-Argumente für ein spätes oder ausbleibendes Eintreten

- 1** Negative ökonomische Effekte protektionistischer Maßnahmen führen zu einer Anpassung der Politik.
- 2** In Handelskonflikten der Großmächte könnten Akteure wie beispielsweise die EU an Bedeutung gewinnen und sich durchsetzen.
- 3** Die Entwicklungen sind personengebunden und werden mit den endenden Amtszeiten umschlagen.

Was bedeutet das für Global Mobility?

Das Panel sieht einen sehr hohen Einfluss auf Global Mobility. Mit der Fragmentierung der Weltwirtschaft wird globale Mobilität deutlich erschwert, denn „jede Störung in der global vernetzten Welt bringt alles durcheinander.“ Ein Experte fasst die Folgen so zusammen: „Unsere gesamte Wirtschaft und Gesellschaft wäre negativ betroffen, da viele Freiheiten, die wir in den letzten Jahrzehnten erreicht haben – wie Handelsabkommen und Einreiseregularien – damit verloren gingen.“

Trotz der Einschränkungen, die Personalströme zwischen Staaten erschweren, wird Global Mobility nicht ganz verschwinden:

„Global Mobility wird durch Protektionismus herausgefordert, aber nicht vollständig verschwinden – sie wird sich eher in neue, regional fokussierte Modelle transformieren.“

Chancen:

Mit zunehmender Marktfragmentierung könnte grenzüberschreitende Mobilität zwischen geopolitisch unterschiedlichen Clustern erschwert werden. Eine Chance könnte darin bestehen, dass Einsätze innerhalb von Freihandelszonen vereinfacht und standardisiert werden könnten. Entsprechend könnte eine regionale oder lokale Aufstellung eine geeigneteres Operating Model bilden.

Faktenbox:

CEOs bewerten die Weltwirtschaft 2025 deutlich pessimistischer: Das Vertrauen sinkt von 72 Prozent im Vorjahr auf 68 Prozent und erreicht damit den niedrigsten Stand seit fünf Jahren (KPMG CEO Outlook, 2025).

Die Mehrheit der Befragten (64 Prozent) sieht die Weltpolitik in den nächsten zehn Jahren in einer multipolaren oder fragmentierten Struktur, in der Mittel- und Großmächte regionale Normen setzen und durchsetzen (World Economic Forum, 2025).

Überlegungen bei Eintritt der Thesen:

- Welchen Einfluss hat eine Abschottung der Märkte auf mein Global Mobility Target Operating Model (z.B. Vendoren-Landschaft, Technologie, Governance)?
- Welche Risiken bestehen für physische und virtuelle Mobilität zwischen den Clustern bzw. Einsätze in nicht befreundete Länder?
- Welche Risiko-Entscheidungen und Maßnahmen braucht es, um Duty of Care und Sicherheit zu gewährleisten?

Die politisch-regulative Perspektive



Projektion 5: Bedeutungsverlust von Nachhaltigkeit und Inklusion

Inklusive, nachhaltige und soziale Initiativen (z.B. DE&I; ESG etc.) haben in der Wirtschaft ihre Relevanz verloren, da Unternehmen ihren Fokus auf kurzfristige Gewinnmaximierung setzen.

Eintrittszeitpunkt: **2037**
(In Ø 12,1 Jahren)

Frühestens: in 1 Jahr
Spätestens: in 60 Jahren
Von 1 bis 100 Jahren

Eintrittswahrscheinlichkeit
7,5 von 10
glauben, dass die These eintritt
Verhältnis von „nie“ zu „These trifft ein“

Konsens über Eintritt:



IQA = Interquartilsabstand als Maß der Streuung: ≤25 entspricht Konsens des Panels

gering mittel hoch



Erwünschtheit



Vertrauen in eigene Einschätzung



Auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)

Einordnung:

Als Treiber für die Depriorisierung von Nachhaltigkeits- und Inklusionsinitiativen sehen die Expert:innen vor allem den politischen Druck sowie die schwierige wirtschaftliche Lage. So fasst ein Experte zusammen:

„Unternehmen könnten Nachhaltigkeits- und Inklusionsinitiativen zugunsten der Krisenbewältigung reduzieren.“

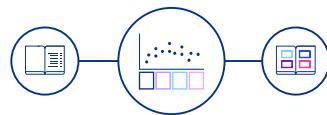
Zugleich betonen sie die regionale Divergenz: Während sich einige Länder – etwa die USA und China – von diesen Themen abwenden, dürfte die EU ihren Kurs eher fortsetzen. Allerdings wird die Zusammenarbeit mit globalen Partnern schwieriger, wenn wichtige Handelspartner andere Prioritäten setzen.

Ein vollständiges Ende von ESG und DE&I gilt als unwahrscheinlich, da gesellschaftlicher Druck,

Investorenanforderungen und regulatorische Vorgaben fortwirken.

„DE&I ist die einzige nachhaltige Antwort auf den Fachkräftemangel, ESG auf die Klimakrise.“

Entsprechend bleiben beide Themen relevante Wettbewerbsfaktoren; ihre Vernachlässigung birgt langfristige Risiken.



Top-3-Argumente für ein frühes Eintreten

- 1** Der starke Einfluss der USA und Chinas als Taktgeber begünstigt eine globale Abkehr.
- 2** Aus Angst vor Wettbewerbsnachteilen durch Zusatzkosten könnten weitere Länder nachziehen.
- 3** In Krisenzeiten werden Ressourcen auf wirtschaftlich unmittelbar wirkungsstarke Themen umgelenkt.

Top-3-Argumente für ein spätes oder ausbleibendes Eintreten

- 1** Die Position der EU, gesellschaftlicher Druck und Investorenanforderungen verhindern ein Ignorieren.
- 2** Wirtschaftliche Evidenz untermauert den Nutzen von ESG/DE&I.
- 3** Aufschwungphasen und politische Machtwechsel dämpfen den Trend.

Was bedeutet das für Global Mobility?

Die Befragten betonen vor allem die gesellschaftlichen Folgen eines Rückgangs von Nachhaltigkeits- und Inklusionsinitiativen: Eine Zunahme von Diskriminierung, eine Beschleunigung des Klimawandels sowie ein stärkerer Egoismus könnten die Folge sein. Für Global Mobility erwarten Expert:innen daher negative Auswirkungen auf die Talentrekrutierung und internationale Karrieren, insbesondere mit einem Rückgang der physischen Mobilität – vor allem bei Minderheiten und Randgruppen.

Insgesamt könnte sich dies dahingehend auf Global Mobility auswirken, dass sozialen und ökologischen Aspekten – etwa Diversität der Entsendepopulation oder CO2-Footprint – künftig weniger Beachtung geschenkt wird, mit potenziellen Folgen für Wettbewerbsfähigkeit und Mitarbeitermotivation.

Chancen:

Wo ESG und DE&I an Sichtbarkeit verlieren, kann sich Global Mobility bewusst als Differenzierungshebel positionieren. Indem Nachhaltigkeits- und Inklusions-standards beibehalten werden, könnte die Attraktivität im globalen Talentmarkt gesteigert und vielfältigere Kandidatenpools erschlossen werden. Maßnahmen könnten ein inklusives Programmdesign sein (klare Zugangsregeln, Family und Dual Career Support), „Sustainable Mobility by Design“ (virtuelle Formate, rail first, CO2-Leitplanken) sowie ein nachhaltiges Vendor Portfolio. Durch datenbasiertes Reporting (z. B. CO2 je Assignment, Diversitätsquoten, Retention) wird der Wertbeitrag von Global Mobility sichtbar – und zahlt auf Reputation, Kultur und langfristige Wettbewerbsfähigkeit ein.

Faktenbox:

69 Prozent der CEOs gaben an, dass sie an der ESG-Strategie festhalten, sie jedoch die klimabezogene Sprache an neue Erwartungen von Stakeholdern angepasst haben (KPMG CEO Outlook, 2024).

DE&I wirkt sich positiv auf die Retention vor allem bei jüngeren Generationen aus: **86 Prozent** der Gen Z in den USA bleiben eher bei Arbeitgebern, die ESG unterstützen. **61 Prozent** würden nie bei Unternehmen ohne DE&I arbeiten (Pollack et al., 2025).

Überlegungen bei Eintritt der Thesen:

- Welche Rolle spielt das Thema Diversität für meine Belegschaft und neue Generationen?
- Welche Auswirkungen hätte eine Abkehr von Nachhaltigkeitsaspekten auf Organisation und Global Mobility-Programme?
- Inwiefern ist die Global Mobility-Funktion in die gesetzliche Vorgaben, Investorenanforderungen oder Reporting-Standards eingebunden?

Die politisch-regulative Perspektive



Projektion 6: Entbürokratisierung

Vereinfachte internationale Regularien und reduzierte bürokratische Hürden haben neue Möglichkeiten für globale Arbeitsmobilität geschaffen.

Eintrittszeitpunkt:
(In Ø 17,7 Jahren) **2042**

Frühestens: in 1 Jahr

Spätestens: in 80 Jahren

Von 1 bis 100 Jahren

Eintrittswahrscheinlichkeit

8 von 10

glauben, dass die These eintritt

Verhältnis von „nie“ zu „These trifft ein“

Konsens über Eintritt:



IQA = Interquartilsabstand als Maß der Streuung: ≤25 entspricht Konsens des Panels

gering mittel hoch



Einfluss auf Mobility



Erwünschtheit



Vertrauen in eigene Einschätzung

Auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)

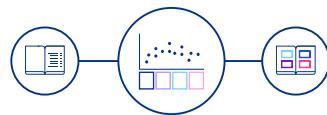
Einordnung:

Aktuell wird Regulatorik überwiegend als zunehmend komplex wahrgenommen. Viele Expert:innen sehen kurzfristig eher mehr Bürokratie – befeuert durch protektionistische Tendenzen und die Priorisierung akuter Krisen:

„Darüber hinaus müssen die Krisen der heutigen Zeit erst einmal adressiert werden, damit Raum geschaffen werden kann für solche internationalen Kooperationen“.

Entlastungen werden von einigen erst jenseits des 15-Jahres-Horizont erwartet. Treiber für ein späteres Eintreten sind Protektionismus und der Fokus auf nationale Interessen; neue Regularien und Zölle deuten bereits darauf hin. Weiterhin wird angeführt, dass weder die Industrie noch die Politik ein Interesse an einer Deregulierung zeigen und dass es schwierig ist, umzudenken und die möglichen Auswirkungen einzuschätzen.

Demgegenüber wird argumentiert, dass der Fachkräftemangel zu einer Entbürokratisierung im Bereich Arbeitsmigration führen könnte, denn dieser würde **„zunehmend zum Misserfolgsfaktor werden und Wohlstand vernichten. Das wird Druck auf Behörden ausüben“**.



Top-3-Argumente für ein frühes Eintreten

- 1** Der Fachkräftemangel führt zur Notwendigkeit einer Öffnung der internationalen Märkte.
- 2** Die Notwendigkeit ist international anerkannt und teils institutionell adressiert (z. B. EU).
- 3** Technischer Fortschritt erleichtert die Flexibilisierung von Arbeitsmärkten.

Top-3-Argumente für ein spätes oder ausbleibendes Eintreten

- 1** Der Trend geht zu mehr Protektionismus und Fokus auf nationalen Interessen.
- 2** Die Komplexität ist hoch und viele Lebensbereiche und Akteure sind betroffen.
- 3** Die Umsetzung bedarf eines Umdenkens in der Politik, was an einen Generationswechsel gebunden ist.

Was bedeutet das für Global Mobility?

Derzeit schränken bürokratische Hürden und ein hoher administrativer Aufwand die Mobilität von Arbeitskräften deutlich ein, was sowohl Unternehmen als auch Mitarbeitende vor große Herausforderungen stellt. Eine gezielte Deregulierung könnte jedoch „eine neue Art der Freiheit mit sich bringen“ und es ermöglichen, die besten Talente weltweit zu identifizieren und einzustellen. Damit würde sich nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erhöhen, sondern – so eine Einschätzung – auch „der Weg zu einer gemeinsamen Weltwirtschaft ebnen“, die vollständig vernetzt ist. In einer solchen Zukunft wäre Global Mobility nicht mehr durch nationale Grenzen und administrative Barrieren definiert, sondern durch Offenheit, Flexibilität und die Möglichkeit, internationale Zusammenarbeit auf ein neues Niveau zu heben.

Chancen:

Wenn regulatorische Anforderungen wegfallen, eröffnet sich für Global Mobility die Chance, sich von einer stark compliance-getriebenen Funktion hin zu einem strategischen Enabler für Talente und das Business zu entwickeln.

Global Mobility könnte künftig verstärkt die Talent- und Business-Strategie unterstützen durch neue und flexible Modelle, schnelleren Talenteinsatz und Fokus auf Employee Experience.

Faktenbox:

Über 50 Länder haben bereits ein Remote-Work-Visa eingeführt, um dadurch das Arbeiten von überall zu erleichtern und qualifizierte Arbeitskräfte anzuziehen (Digital Nomad and Remote Work visa options, 2024).

Die Mehrheit der befragten Chief Compliance Officers (84 Prozent) rechnet in den kommenden zwei Jahren mit einem deutlichen Anstieg regulatorischer Anforderungen und einer spürbar strengereren Aufsicht (KPMG Global Chief Ethics and Compliance Officer Survey, 2024).

Überlegungen bei Eintritt der Thesen:

- Wodurch grenzt sich Global Mobility gegenüber anderen Funktionen ab?
- Welchen strategischen Mehrwert liefert Global Mobility über Compliance hinaus?
- Welches Mandat und welche Aufgaben soll die Funktion erfüllen?



Die technologische Perspektive



Projektion 7: Technologie als Sicherheitsrisiko

Infolge stark gestiegener technologischer Vernetzung wird Arbeit vornehmlich in abgeschirmten und geschützten Räumen organisiert, um Daten und Innovationen vor Cyberrisiken zu schützen.

Eintrittszeitpunkt:
(In Ø 10,3 Jahren) **2035**

Frühestens: in 1 Jahr

Spätestens: in 50 Jahren

Von 1 bis 100 Jahren

Eintrittswahrscheinlichkeit

7 von 10

glauben, dass die These eintritt

Verhältnis von „nie“ zu „These trifft ein“

Konsens über Eintritt:



IQA = Interquartilsabstand als Maß der Streuung: ≤25 entspricht Konsens des Panels

gering mittel hoch



Einfluss auf Mobility



Erwünschtheit



Vertrauen in eigene Einschätzung



Auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)

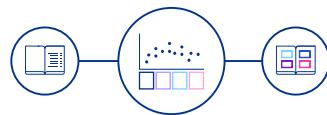
Einordnung:

Auch wenn der Zeitpunkt des Eintritts unterschiedlich eingeschätzt wird, zeigt sich in den Argumentationen eine klare Linie: Das Risiko von Datenverlust durch Cyberangriffe ist bereits Realität und dürfte sich durch internationale Konflikte, gesellschaftliche Spannungen sowie den Missbrauch von KI weiter verschärfen.

Zugleich erwarten die meisten Expert:innen keine flächendeckende Rückkehr zu physisch abgeschirmten Räumen – mit Ausnahme sicherheitskritischer Branchen. Vielmehr zeichnet sich eine Verlagerung „**von physischen Zugangsbeschränkungen hin zu abgeschirmten, geschützten virtuellen Räumen**“ ab.

Unternehmen investieren bereits heute massiv in IT-Sicherheit; Fortschritte bei Verschlüsselungstechnologien, etwa Quantenverschlüsselung oder Blockchain, könnten eine umfassende physische Abschottung überflüssig machen. Hinzu kommt der menschliche Faktor: Arbeit ist kollaborativ und eine weitgehende Abschottung würde als Wettbewerbsnachteil gesehen.

„Die Arbeitswelt ist so vernetzt, dass eine Abschottung meines Erachtens zu einem großen Wettbewerbsnachteil führen könnte.“



Top-3-Argumente für ein frühes Eintreten

- 1** Datensicherheit ist bereits heute hoch priorisiert – in Volkswirtschaften wie in Unternehmen.
- 2** Neue technische Möglichkeiten erhöhen die Angriffsfläche und damit das Risiko.
- 3** Globale Konflikte und gesellschaftliche Spannungen werden zunehmend digital und KI-gestützt ausgetragen.

Top-3-Argumente für ein spätes oder ausbleibendes Eintreten

- 1** Technischer Fortschritt verbessert kontinuierlich die Sicherheitsniveaus.
- 2** Neue Lösungen (z. B. Quantenverschlüsselung) machen harte Abschottung entbehrlich.
- 3** Der Großteil der Arbeit ist nicht so kritisch, dass drastische Restriktionen gerechtfertigt wären.

Was bedeutet das für Global Mobility?

Eine umfassende physische Abschottung würde Mobilität und Flexibilität stark einschränken. In den Diskussionen überwiegt jedoch die Erwartung, dass der Schutz sensibler Daten primär durch konsequente IT-Sicherheitsmaßnahmen und digitale Schutzmechanismen erreicht wird – und damit neue Spielräume für flexibles, ortsunabhängiges Arbeiten entstehen.

„Der Einfluss wird aus meiner Sicht maximal mittel sein, weil abgeschirmter und geschützter Raum aus meiner Sicht nur im übertragenen Wortsinn zum Tragen kommt. Der Nutzer/Mitarbeiter/Mensch wird diese Entwicklung nur am Rande wahrnehmen, eröffnet sie doch im Gegenteil ein deutlich mobileres und flexibleres Arbeiten als heute.“

Chancen:

Vor diesem Hintergrund kann Global Mobility stärker in Sicherheitsarchitekturen eingebunden werden: Standardisierte Security-by-Design-Anforderungen für internationale Einsätze (Gerätehärtung, Identitäts- und Zugriffsmanagement, sichere Netzwerke), verbindliche Schulungen sowie klar definierte „sichere Arbeitsumgebungen“ für Remote und mobiles Arbeiten (Hotels, Ferienunterkünfte, Coworking Spaces) erhöhen das Sicherheitsniveau und erhalten zugleich Flexibilität.

Die engere Verzahnung von Global Mobility mit IT-Sicherheit, Datenschutz und Vendor Management ermöglicht, personenbezogene und geschäftskritische Daten über Landesgrenzen hinweg konsistent zu schützen und gleichzeitig die Mobilität geschäftskritischer Rollen aufrechtzuerhalten.

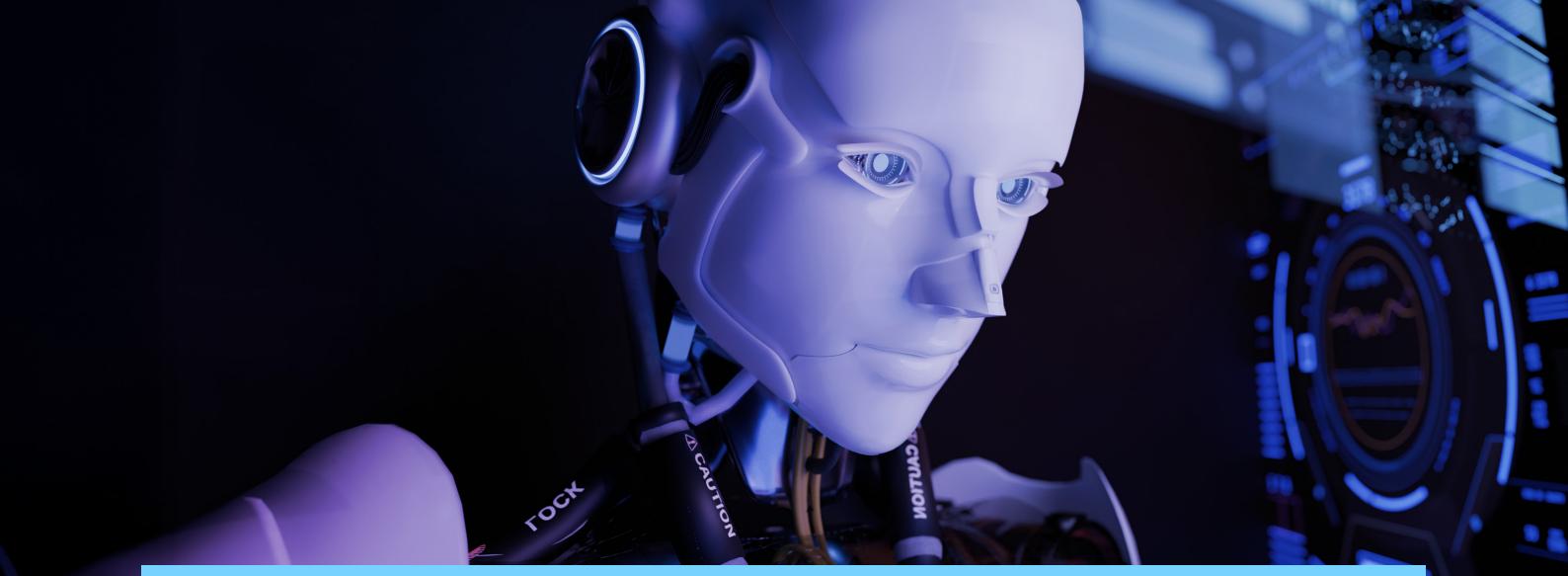
Faktenbox:

87 Prozent der deutschen Unternehmen waren innerhalb der letzten 12 Monate von Datendiebstahl, Spionage oder Sabotage betroffen. Der Schaden: 289,2 Mrd. Euro. Als Reaktion wurden Budgets für IT-Sicherheit innerhalb von drei Jahren verdoppelt: Von 9 Prozent (2023) auf 18 Prozent (2025) (Bitkom, 2025).

CEOs in Deutschland sehen Cyberkriminalität und digitale Unsicherheit als zentrale Herausforderungen der digitalen Transformation (KPMG CEO Outlook, 2025).

Überlegungen bei Eintritt der Thesen:

- Inwiefern ist die IT-Abteilung in Global Mobility-Prozesse und -Richtlinien eingebunden?
- Welche Richtlinien und Maßnahmen gibt es, um Datenschutz und IT-Sicherheit während Auslandseinsätzen und mobilem Arbeiten zu gewährleisten?
- Wie wirksam sind die Maßnahmen? Welche Kontrollen, Trainings und KPIs gibt es?



Die technologische Perspektive



Projektion 8: Technologiegetriebene Disruption

Interdisziplinäre und generalistische Kompetenzen sind zur Schlüsselressource geworden, da hochspezialisierte Aufgaben und Rollen zunehmend durch die KI übernommen werden.

Eintrittszeitpunkt: **2037**
(In Ø 12,9 Jahren)

Frühestens: in 3 Jahren

Spätestens: in 40 Jahren

Von 1 bis 100 Jahren

Eintrittswahrscheinlichkeit

8,5 von 10

glauben, dass die These eintritt

Verhältnis von „nie“ zu „These trifft ein“

Konsens über Eintritt:



IQA = Interquartilsabstand als Maß der Streuung: ≤25 entspricht Konsens des Panels

gering mittel hoch

Einfluss auf Mobility



Erwünschtheit



Vertrauen in eigene Einschätzung



Auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)

Einordnung:

Ein breiter Konsens sieht einen deutlichen Wandel der Kompetenzanforderungen. Treiber sind vor allem technologische Entwicklungen, ökonomische Anreize und der demografische Druck zur Digitalisierung. Die Mehrheit erwartet einen klaren Trend hin zu interdisziplinären und generalistischen Profilen, während KI hochspezialisierte, regelbasierte Aufgaben zunehmend automatisiert.

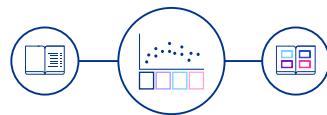
„KI kann hochspezialisierte Berufe nahezu vollständig ersetzen: Softwareentwicklung, Wirtschaftsprüfung, Ingenieurwissenschaften und Medizin könnten stark automatisiert sein. Interdisziplinäre Experten werden benötigt, um KI-gesteuerte Systeme zu überwachen und zu optimieren.“

Entsprechend gewinnen Soft Skills wie kritisches Denken, ethische Entscheidungsfindung und Kommunikation an Gewicht.

Zugleich bleibt die menschliche Komponente überall dort zentral, wo neues Wissen geschaffen, Kreativität entfaltet oder komplexe Entscheidungsvorlagen bewertet werden:

„Die Unterscheidung wird allerdings nicht streng entlang der Trennung Spezialisierung/Interdisziplinarität verlaufen, sondern stärker darauf basieren, ob zur Lösung eines Problems vorhandenes Wissen verwendet werden kann bzw. neu zusammengesetzt werden muss, oder ob neues Wissen geschaffen werden muss. Diese Fähigkeit hat KI nicht und wird sie auch mangels Bewusstsein nicht erlangen.“

Beim Ausmaß der Veränderungen gehen die Einschätzungen auseinander: Angesichts der schnellen KI-Entwicklung sind für viele Expert:innen die Folgen kaum absehbar („Falls KI den Menschen vollständig ersetzen kann, würde das Konzept von ‚Arbeit‘ grundlegend infrage gestellt.“). Andere verweisen auf frühere Innovationsschübe und sehen darin einen weiteren Wandel der Arbeitsorganisation. Gleichzeitig werden mögliche Brüche thematisiert: Gesellschaftlicher Widerstand gegen Automatisierung, Risiken durch Desinformation, regulatorische Eingriffe oder die Entdeckung neuer Disziplinen könnten die Entwicklung der Projektion hinauszögern oder neu ausrichten.



Top-3-Argumente für ein frühes Eintreten

- 1** Die Entwicklung ist bereits Realität, variiert aber nach Branche und Fachbereich.
- 2** Der Trend hin zu interdisziplinären Kompetenzen in Schlüsselpositionen bestand schon vor KI.
- 3** Demografische Entwicklung und Fachkräfte-mangel beschleunigen Automatisierung.

Top-3-Argumente für ein spätes oder ausbleibendes Eintreten

- 1** In hochspezialisierten Bereichen geht es um Kreativität und Risikoabwägung, die KI nicht leisten kann.
- 2** Widerstand, Misstrauen und Desinformation verzögern breite Akzeptanz.
- 3** Gesetzliche Reglementierung behindert weitreichende Veränderungen.

Was bedeutet das für Global Mobility?

Die Expert:innen gehen davon aus, dass Global Mobility als Disziplin weiterhin eine zentrale Rolle spielen wird, da KI bei komplexen Zusammenhängen, insbesondere im Bereich Kultur, an ihre Grenzen stößt. So bleiben Fragen wie, „welche Produkte braucht es, wie werden Entscheidungen getroffen, neue Geschäftsmodelle in anderen Ländern angenommen“, eng mit interkulturellem und persönlichem Austausch verbunden. Aspekte, die von KI nicht vollständig antizipiert oder verstanden werden können.

Gleichzeitig wird erwartet, dass der Transfer von Spezialwissen durch internationale Entsendungen abnehmen könnte, da spezialisierte Aufgaben zunehmend automatisiert werden. Das würde bedeuten, dass sich die Gründe für Entsendungen verändern und künftig ein stärkerer Fokus auf der Entwicklung menschlicher Kompetenzen, dem Verständnis von Kultur und Märkten liegen könnte.

Auch wird erwartet, dass sich die Rolle von Global Mobility-Expert:innen verändern könnte: Während operative und administrative Tätigkeiten zunehmend von der KI übernommen werden, könnten sich Mobility-Expert:innen stärker auf strategische und soziale Aspekte konzentrieren.

Chancen:

Bestätigt sich die Projektion, kann Global Mobility die Entwicklung hin zu „skills based“ Organisationen aktiv mitgestalten: Skills und Kompetenzen werden durch internationale Einsätze sichtbar gemacht, gezielt entwickelt und über Talent-Marktplätze passgenau mit Bedarfen gematcht. So wird Global Mobility zum Enabler für Talent- und Leadership-Entwicklung und kann den Wertbeitrag messbar machen – etwa über Skill Gains nach Einsätzen, Time to Fill für kritische Rollen und Retention-Effekte.

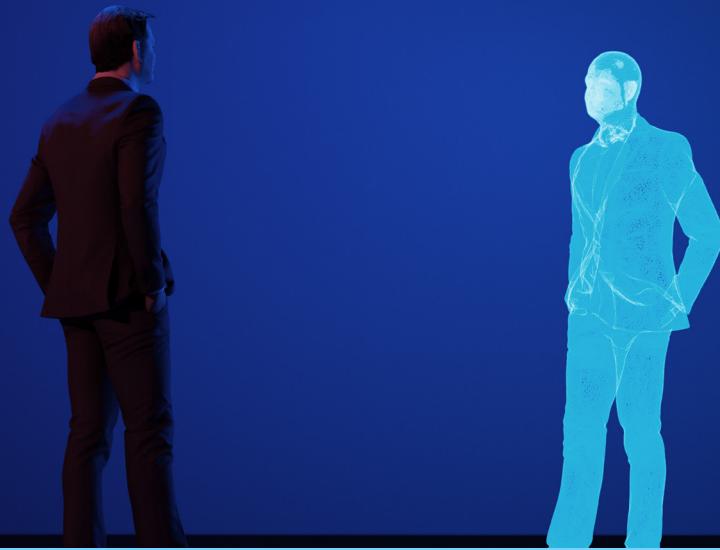
Faktenbox:

39 Prozent der Kernkompetenzen werden sich bis 2030 verändern – als Reaktion setzen Unternehmen insbesondere auf kontinuierliches Lernen sowie gezieltes Upskilling und Reskilling (World Economic Forum, 2025).

Durch KI werden Trainingsstrategien neu gedacht: Die langfristige Strategie der CEOs fokussiert auf die Bindung und Weiterentwicklung von Top-Talenten sowie auf die Neugestaltung von Rollen und Karrierepfaden (KPMG CEO Outlook, 2025).

Überlegungen bei Eintritt der Thesen:

- Welche Rolle spielt Global Mobility bei dem Aufbau relevanter Skills und Kompetenzen?
- Wie können Skills und Kompetenzen durch Auslandseinsätze gezielt entwickelt und eingesetzt werden?
- Welche Tools und Kompetenzen benötigen Global Mobility-Abteilung selbst, um die internationale Mobilität für Unternehmen erfolgreich zu gestalten?



Die technologische Perspektive



Projektion 9: Remote Work 2.0

Avatare und Hologramme ermöglichen, gleichzeitig an verschiedenen Business-Meetings und -Veranstaltungen teilzunehmen, sodass Raum und Zeit an Bedeutung verloren haben.

Eintrittszeitpunkt: **2053**
(In Ø 28,6 Jahren)

Frühestens: in 1 Jahr
Spätestens: in 100 Jahren
Von 1 bis 100 Jahren

Eintrittswahrscheinlichkeit
7,5 von 10 
glauben, dass die These eintritt
Verhältnis von „nie“ zu „These trifft ein“

Konsens über Eintritt:



IQA = Interquartilsabstand als Maß der Streuung: ≤25 entspricht Konsens des Panels

gering mittel hoch

Einfluss auf Mobility



Erwünschtheit



Vertrauen in eigene Einschätzung



Auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)

Einordnung:

Die Einschätzungen zum Zeitpunkt gehen bei dieser Projektion weiter auseinander (1 bis 100 Jahre; teils „nie“). Die technologische Dynamik, insbesondere Fortschritte in KI, Spracherkennung, AR/VR und die steigende Investitionsbereitschaft von Unternehmen, gilt als zentraler Treiber für ein frühes Eintreten der Projektion. So ermöglichen neue Technologien bereits heute, menschliches Verhalten zu replizieren:

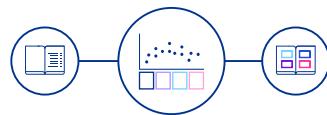
„Avatare agieren mit vollständiger Eigenständigkeit und Entscheidungsfähigkeit und KI kann Gespräche führen, Entscheidungen treffen und Emotionen simulieren.“

Entsprechend können sich Expert:innen vorstellen, „dass Avatare selbstständig an Meetings teilnehmen“. Weitere Treiber für ein frühes Eintreten sind Kosten- druck, Effizienzsteigerung und Nachhaltigkeitsaspekte. Auch sinkende Kosten, etwa bei der Nutzung von Hologrammen, könnten die Verbreitung dieser Technologien weiter beschleunigen.

Gegenargumente betreffen Akzeptanz und Vertrauen, Haftungs- und Datenschutzfragen sowie die fortbestehende Bedeutung persönlicher Interaktion:

„Technisch ist das wahrscheinlich schon viel früher möglich. Kulturell oder rein praktisch sind wir davon aber noch weit entfernt.“

Und: „Es braucht menschliche Aufmerksamkeit, um Neues zu schaffen.“ Wahrscheinlich ist daher eine langfristige, schrittweise Diffusion mit anhaltenden hybriden Arbeitsformen.



Top-3-Argumente für ein frühes Eintreten

- 1** Hohe Technologiegeschwindigkeit und wachsende Umsetzbarkeit.
- 2** Kosten- und Zeitersparnis durch weniger physische Reisen.
- 3** Vorteil im War for Talent durch Entkopplung von Ort und (teilweise) Zeit.

Top-3-Argumente für ein spätes oder ausbleibendes Eintreten

- 1** Persönliche Interaktion bleibt in Schlüsselmomenten unverzichtbar.
- 2** Ethische und rechtliche Bedenken (Haftung, Datenschutz) verzögern die Umsetzung.
- 3** Hohe Implementierungskosten und technische Anforderungen bremsen die Entwicklung.

Was bedeutet das für Global Mobility?

Die Expert:innen erwarten einen tiefgreifenden Einfluss auf Global Mobility – mit weniger physischem Reisen und mehr ortsunabhängigem Arbeiten. „Unser Avatar/Hologramm kann einen Vortrag im Ausland halten, während wir zuhause oder bei der Familie die Arbeiten machen, die wir noch selbst erledigen müssen.“

Gleichzeitig bleiben hybride Lösungen zentral, da persönliche Interaktion für Kreativität, Vertrauen und Innovation unverzichtbar ist. Ein:e Expert:in fasst die langfristige Perspektive wie folgt zusammen: „Global Mobility könnte nicht mehr um physische Bewegung gehen, sondern um digitale und steuerliche Mobilität.“

Chancen:

Global Mobility kann den Business Case für Präsenz neu definieren und dort physische Begegnungen kuratieren, wo Beziehungen, Kultur und komplexer Wissenstransfer gestärkt werden. Parallel lassen sich virtuelle Assignments, Work-from-Anywhere-Modelle und standardisierte Remote-Formate (inkl. Identitäts-, Daten- und Zugriffsschutz) etablieren. So wird Talentrekrutierung standortunabhängiger, die Employee Experience verbessert sich, und die Time to Deploy sinkt – bei gleichzeitig klaren Leitplanken für Compliance und Duty of Care in immersiven Arbeitsumgebungen.

Faktenbox:

KI-Avatare ersetzen bereits persönliche Präsenz in Meetings. Notetaker ermöglichen eine parallele Teilnahme an mehreren Meetings (Paradis, 2024).

Bis 2028 sollen mindestens 15 Prozent aller täglichen Geschäftsentscheidungen autonom durch agentische KI getroffen werden, prognostiziert Gartner (Gartner, 2025)

Überlegungen bei Eintritt der Thesen:

- In welchen Fällen ist physische Präsenz weiterhin zwingend – und wie werden diese „Moments that matter“ gestaltet und gemessen?
- Welche Services und Kompetenzen braucht Global Mobility, um virtuelle Assignments und Work from Anywhere rechtssicher und effizient zu unterstützen?
- Welchen Beitrag kann Global Mobility leisten zur erfolgreichen Zusammenarbeit in virtuellen/immersiven Umgebungen?



Die soziokulturelle Perspektive



Projektion 10: Virtuelle und globale Teams

Die globale virtuelle Zusammenarbeit in multinationalen Teams hat durch den Einsatz fortschrittlicher Technologien drastisch zugenommen; physische Meetings sind die Ausnahme.

Eintrittszeitpunkt: **2031**
(In Ø 6,9 Jahren)

Frühestens: in 1 Jahr
Spätestens: in 50 Jahren

Von 1 bis 100 Jahren

Eintrittswahrscheinlichkeit

8,5 von 10

glauben, dass die These eintritt

Verhältnis von „nie“ zu „These trifft ein“

Konsens über Eintritt:



IQA = Interquartilsabstand als Maß der Streuung: ≤25 entspricht Konsens des Panels

gering mittel hoch

Einfluss auf Mobility

Erwünschtheit

Vertrauen in eigene Einschätzung

Auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)

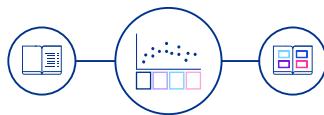
Einordnung:

Die technischen Voraussetzungen gelten bereits als erfüllt und zukünftige Entwicklungen könnten physische Meetings entbehrlich machen: „Meetings mit Simultanübersetzung, Avataren, VR-gestützten Arbeitsräumen werden zum Alltag gehören, was dazu führt, dass physische Meetings die Ausnahme darstellen könnten.“ Wirtschaftliche und politische Faktoren wirken als Beschleuniger: restriktivere Immigrationregelungen, steigende Reisekosten und der Druck, Nachhaltigkeitsziele einzuhalten:

„Der Aufwand für physische Meetings und physische Zusammenarbeit steigt sowohl monetär wie auch logistisch. Gleichzeitig entwickelt sich die Technologie für digitale Zusammenarbeit stetig. Der Business Case für physische Zusammenarbeit wird zunehmend schwieriger.“

Zusätzlich erhöht die größere Akzeptanz virtueller Zusammenarbeit bei jüngeren Generationen das Tempo.

Zugleich bleibt eine vollständige Verdrängung physischer Treffen aus Sicht von Expert:innen unwahrscheinlich: Das Bedürfnis nach direkter Interaktion und die Notwendigkeit von Präsenz bei sensiblen oder strategisch bedeutsamen Themen bestehen fort. „Insbesondere sensible Themen bzw. solche mit weitreichenden strategischen Folgen erfordern Vertrauen, das leichter gebildet werden kann, wenn man sich persönlich sieht.“ Risiken durch Cybersecurity, Vertrauensverlust und geopolitische Veränderungen werden als hemmende Faktoren genannt. In Summe gilt eine hybride Zukunft als wahrscheinlich: Virtuelle und physische Meetings werden je nach Zweck und Kontext gezielt kombiniert. „Der Trend geht eher in Richtung hybrider Modelle, bei denen persönliche Treffen gezielt für spezifische Zwecke genutzt werden.“



Top-3-Argumente für ein frühes Eintreten

- 1** Durch die technischen Möglichkeiten ist die Entwicklung bereits heute Realität.
- 2** Wirtschaftlicher Kostendruck verstärkt die Virtualisierung.
- 3** Nachhaltigkeitsziele unterstützen die Reduktion physischer Treffen.

Top-3-Argumente für ein spätes oder ausbleibendes Eintreten

- 1** Für weitreichende oder sensible Entscheidungen bleibt persönliche Interaktion wichtig.
- 2** Technologischer Fortschritt bringt Risiken (z. B. Cybersecurity), die virtuelle Zusammenarbeit begrenzen können.
- 3** In Branchen wie Landwirtschaft, Pflege, Produktion oder Gesundheitswesen bleibt physische Präsenz unverzichtbar.

Was bedeutet das für Global Mobility?

Die Auswirkungen auf Global Mobility werden als hoch eingeschätzt, da Global Mobility zunehmend virtuell wird und sich damit die Anforderungen verändern werden: „Wenn physische Meetings zur Ausnahme werden, verändert sich Global Mobility grundlegend: Weniger physische Entsendungen, mehr virtuelle Assignments, neue steuerliche und arbeitsrechtliche Herausforderungen, veränderte Talentakquise und Vergütungsmodelle.“ Entsprechend müsse Global Mobility „weg von der klassischen Relocation-Funktion hin zu einer strategischen Einheit für globale Remote-Work-Lösungen.“

Dabei könnten gemäß der Expert:innen zwar sprachliche und physische Hürden abgebaut werden, interkulturelle Differenzen bleiben weiterhin bestehen.

Chancen:

Eine zentrale Chance für Global Mobility liegt darin, Formate zu entwickeln, die virtuelle Zusammenarbeit gezielt unterstützen und weiterentwickeln. Dazu gehören neue Formen virtueller Mobilität wie globale Projektrotationen, virtuelle Assignments oder Programme zur systematischen Teambildung über Ländergrenzen hinweg.

Gleichzeitig steigt der Bedarf, interkulturelle Kompetenzen zu fördern und Führungskräfte auf die Steuerung virtueller, multinationaler Teams vorzubereiten. Führung findet zunehmend standortübergreifend statt, mit verschiedenen Reporting-Linien über Länder- und Funktionsgrenzen hinweg. Damit könnten verstärkt Matrixstrukturen entstehen, die klare Regeln, transparente Prozesse und neue Führungsmodelle erfordern – und in denen Global Mobility eine strategische Schlüsselrolle einnehmen kann.

Faktenbox:

Ab 1. Dezember 2025 bietet Microsoft Teams „Immersive Events“: Avatare in virtuellen 3D-Umgebungen für Meetings, Workshops und Veranstaltungen an (Microsoft, 2025).

Der Markt für Kollaborationstools wird bis 2035 auf 143,9 Mrd. US-Dollar geschätzt, bei einer jährlichen Wachstumsrate von 11,4 Prozent (Future of Market Insights, 2025)

Überlegungen bei Eintritt der Thesen:

- Wie kann Global Mobility multinationale Teams unterstützen?
- Welche Formate könnten multikulturelle und virtuelle Zusammenarbeit aktiv fördern?
- Welche Prozesse, Richtlinien und Compliance-Rahmen braucht es, um grenzübergreifende Zusammenarbeit von Teams erfolgreich und rechtssicher zu gestalten?



Die soziokulturelle Perspektive



Projektion 11: Sehnsucht nach persönlicher Interaktion

Die Sehnsucht nach Entdigitalisierung, Reanalogisierung und direkter, physischer Begegnung hat sich zu einem starken Gegentrend im Zeitalter allgegenwärtiger Technologie entwickelt.

Eintrittszeitpunkt: **2034**
(In Ø 9,1 Jahren)

Frühestens: in 1 Jahr

Spätestens: in 30 Jahren

Von 1 bis 100 Jahren

Eintrittswahrscheinlichkeit

7 von 10

glauben, dass die These eintritt

Verhältnis von „nie“ zu „These trifft ein“

Konsens über Eintritt:



IQA = Interquartilsabstand als Maß der Streuung: ≤ 25
entspricht Konsens des Panels

gering mittel hoch



Einfluss auf Mobility



Erwünschtheit



Vertrauen in eigene Einschätzung



Auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)

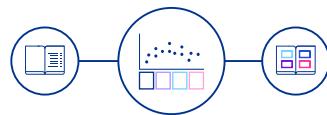
Einordnung:

Viele Expert:innen halten die Entwicklung eines Gegentrends zur fortschreitenden Digitalisierung der Arbeitswelt für wahrscheinlich und erwarten ihn innerhalb der nächsten zehn Jahre. Treiber sind digitale Überlastung, Digital Fatigue und mentale Erschöpfung:

„Die zunehmende Erschöpfung durch den Einsatz digitaler Medien und Kommunikationskanäle kann zu einem gesellschaftlichen Umdenken führen. Je mehr virtuell gearbeitet wird, desto wichtiger werden echte Begegnungen.“

Gleichzeitig sprechen Kostendruck, Gewohnheit, Pandemieerfahrungen und bessere virtuelle Technologie gegen eine breite Rückkehr ins Analoge.

Ein kompletter Rückschritt gilt unter den Expert:innen als unwahrscheinlich: „Digitalisierung wird aus der zukünftigen Gesellschaft nicht mehr wegzudenken sein.“ Wahrscheinlich ist eine hybride Zukunft mit gezielt eingesetzten Präsenzmomenten.



Top-3-Argumente für ein frühes Eintreten

- 1** Der Trend ist bereits spürbar; Generationen sind unterschiedlich betroffen.
- 2** Digitalisierung und Social Media erreichen ein Plateau; persönliche Interaktion wird wieder attraktiver.
- 3** Je verbreiteter virtuelle Formate, desto höher der Wert persönlicher Begegnungen.

Top-3-Argumente für ein spätes oder ausbleibendes Eintreten

- 1** Technik verschwindet nicht aus der Arbeitswelt; der Wunsch nach persönlicher Interaktion wird eher im Privaten ausgeglichen.
- 2** Gewöhnung und Bequemlichkeit bremsen den Trend – besonders bei Digital Natives.
- 3** Im beruflichen Kontext überwiegt der Kostendruck den Wunsch, persönliche Interaktion am Arbeitsplatz auszuweiten.

Was bedeutet das für Global Mobility?

Sollte sich diese Projektion bewahrheiten, könnte dies nach Einschätzung der Expert:innen dazu führen, dass physische Reisen im beruflichen Kontext wieder vermehrt stattfinden und an Bedeutung gewinnen. Genannt wurden speziell ein Anstieg von Geschäftsreisen sowie von Short- und Long-Term Assignments, aber auch neue Expatriate-Hotspots und Unternehmenshubs, die physische Begegnungen ermöglichen.

Eine ergänzende Perspektive betont, dass Unternehmen physische Mobilität zunehmend strategisch einsetzen könnten, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern und Talente langfristig zu binden: „Um Talente zu werben und zu halten, bieten Unternehmen physische Team-Meetings an neuen Orten an (am Strand, Events etc.), um die persönliche Interaktion zu fördern.“

Chancen:

Bei einem Trend zur Reanalognisierung im beruflichen Kontext könnte sich das Mandat dahingehend verschieben, physische Begegnungen gezielt als „Moments that matter“ zu planen. Dafür braucht es innovative Konzepte, die Begegnungen nicht nur ermöglichen, sondern einen klaren Mehrwert für das Business stiften.

Auch im Hinblick auf Talentgewinnung und Arbeitgeberattraktivität ergeben sich neue Perspektiven physischer Zusammenarbeit durch Team-Retreats, Offsites oder internationale Workshops, um die Employee Value Proposition und Arbeitgeberattraktivität zu stärken.

Faktenbox:

Jeder fünfte Mitarbeitende fühlt sich gemäß einer Gallup Studie oft einsam – dies trifft besonders auf remote Arbeitende zu (25 Prozent) (Gallup, 2024).

Mehr als ein Drittel der Deutschen (36 Prozent) planen 2025 eine digitale Auszeit für durchschnittlich 6 Tage (Bitkom e.V., 2024).

Überlegungen bei Eintritt der Thesen:

- Wo leistet physische Präsenz und Interaktion echten Mehrwert – und wie kann das gemessen werden?
- Welche Rolle übernimmt Global Mobility bei Planung und Durchführung dieser Begegnungen?
- Wie können innovative Konzepte aussehen, die physische Mobilität gezielt für Arbeitgeberattraktivität und Unternehmenskultur nutzen?



Die soziokulturelle Perspektive



Projektion 12: Die neue Leistungsgesellschaft

Eine neue Leistungsgesellschaft 2.0 ist entstanden, in der Work-Life-Balance und mentales Wohlbefinden zunehmend in den Hintergrund gerückt sind.

Eintrittszeitpunkt:
(In Ø 20,9 Jahren) **2045**

Frühestens: in 1 Jahr
Spätestens: in 75 Jahren

Von 1 bis 100 Jahren

Eintrittswahrscheinlichkeit

7,5 von 10

glauben, dass die These eintritt

Verhältnis von „nie“ zu „These trifft ein“

Konsens über Eintritt:



IQA = Interquartilsabstand als Maß der Streuung: ≤25 entspricht Konsens des Panels

gering mittel hoch

Einfluss auf Mobility



Erwünschtheit



Vertrauen in eigene Einschätzung



Auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)

Einordnung:

Viele Expert:innen erwarten ein eher späteres Eintreten. Gründe sind ein Wertewandel in Richtung nachhaltiger Arbeitsgestaltung sowie die politische und gewerkschaftliche Förderung von Mental Health.

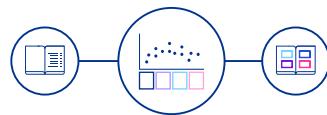
„Ich sehe keinen Widerspruch zwischen Leistungsgesellschaft und persönlichem Wohlbefinden – im Gegenteil: Nur eine gesunde Gesellschaft ist langfristig leistungsfähig“,

betont eine Expertin. Besonders jüngere Generationen setzen auf Work-Life-Balance, Sinnorientierung und individuelle Entfaltung; diese Werte wirken als Schutz gegen eine einseitige Rückkehr zu alten Leistungsmustern und könnten mittelfristig ausstrahlen.

Als Treiber eines frühen oder beschleunigten Eintretens der Projektion wird der Einfluss von Künstlicher Intelligenz genannt. Die Automatisierung verschiebt Jobprofile und erhöht den Anpassungsdruck auf die Erwerbstätigten:

„Viele heutige Jobs können durch KI ersetzt werden. Der Arbeitsmarkt wird flexibler, die Vertragszeiten kürzer, der Wettbewerb um gute Jobs härter.“

Hinzu kommen wirtschaftliche Unsicherheiten, geopolitische Krisen und ein sich verschärfender globaler Konkurrenzkampf, insbesondere durch aufstrebende Märkte wie China und Indien. In diesem Umfeld wird das Leistungsprinzip laut einem Expertenbeitrag „wieder zum Element des Überlebens“. Unternehmen und Individuen sehen sich gezwungen, internationale Leistungsstandards zu adaptieren und Selbstmarketing als wirtschaftliche Überlebensnotwendigkeit zu begreifen. Ökonomische Krisen und strukturelle Veränderungen könnten „Work-Life-Balance zum Luxus machen“.



Top-3-Argumente für ein frühes Eintreten

- 1** Globale Krisen und internationaler Wettbewerb erhöhen den Druck; individuelle Bedürfnisse rücken zurück.
- 2** Rascher KI-Fortschritt und (drohende) Ersetzbarkeit verstärken den Anpassungsdruck.
- 3** Die Entwicklung sei teilweise bereits Realität – mit schleichender, ungleichmäßiger Diffusion über Generationen und Milieus.

Top-3-Argumente für ein spätes oder ausbleibendes Eintreten

- 1** Work-Life-Balance und hohe Produktivität schließen sich nicht aus; der Nutzen ist anerkannt.
- 2** Der Wertekanon der Gen Z legt starken Fokus auf Balance und Sinn – eine Abkehr erscheint unrealistisch.
- 3** Im „War for Talent“ stärken Verhandlungsmacht und Erwartungen der Arbeitnehmenden ausbalancierte Arbeitsmodelle.

Was bedeutet das für Global Mobility?

Teilnehmende betonen insbesondere den großen Einfluss auf die Gesellschaft insgesamt. Die Folgen einer neuen Leistungsgesellschaft werden dabei vor allem negativ gesehen: erhöhte Belastung durch Gesundheitsrisiken, höherer Krankheitsstand, Rückgang der Produktivität, Leistungsabfall, Abnahme von Kreativität und Innovation, sinkende Motivation, eine Verstärkung sozialer Ungerechtigkeit sowie Schwierigkeiten bei der Gewinnung und Rekrutierung von Talenten.

Für Global Mobility speziell wurde genannt, dass es ggf. zu einem „Anstieg an internationalen Versetzungen in einer Leistungsgesellschaft“ kommen könnte. „Persönliche Wünsche/ Bedürfnisse treten mehr in den Hintergrund und Mitarbeitende sind eher bereit für einen Job/ eine Aufgabe im Ausland zu arbeiten.“ Die Expert:innen gehen davon aus, dass die Leistungsgesellschaft die Themen Talentverfügbarkeit, Expatriate-Wohlbefinden und Arbeitgeberattraktivität beeinflussen wird. Daher sollten Unternehmen Strategien entwickeln, um gegenzusteuern – etwa durch flexible Mobilitätsmodelle, stärkeren Support für Expatriates und eine nachhaltigere Arbeitskultur.

Chancen:

In einer Leistungsgesellschaft 2.0, verstärkt seit der COVID-19-Pandemie, wird der Fokus auf Duty of Care und mentale Gesundheit zu einer strategischen Chance für Global Mobility. Unternehmen können über Sicherheits- und Evakuierungsmaßnahmen hinaus ganzheitliche Konzepte etablieren, die psychosoziale Belastungen international mobiler Mitarbeitender und ihrer Familien reduzieren und Resilienz stärken. Dazu gehören niederschwelliger Zugang zu psychologischer Beratung, digitale Therapien, Buddy-Programme, Community-Formate sowie Unterstützungsangebote für Partner und Kinder (z. B. Schul- und Kita-Integration, Dual Career Services). Durch Verankerung

Faktenbox:

Um die Talentverfügbarkeit zu sichern, setzen Unternehmen vor allem auf Gesundheit und Wohlbefinden (64 Prozent) sowie Reskilling und Upskilling (63 Prozent) (World Economic Forum, 2025).

Vanguard prognostiziert, dass sich die Produktivität durch die Integration von KI bis 2035 um 20 Prozent steigern lässt, mit positivem Effekt auf das Wirtschaftswachstum (Vanguard, 2025).

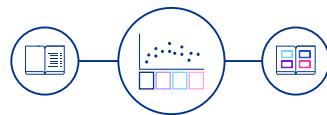
entlang des gesamten Assignment-Zyklus und ROI-orientierte Steuerung (geringere Abbrüche, weniger Fehlzeiten, höhere Retention) lassen sich Nutzen und Wirkung systematisch belegen.

Gleichzeitig bestehen Herausforderungen durch steigende Erwartungshaltungen bei begrenzten Budgets, globale Compliance- und Datenschutzanforderungen, kulturelle Unterschiede und Stigmata rund um mentale Gesundheit sowie die länderübergreifende Qualität der Versorgung.

Überlegungen bei Eintritt der Thesen:

- Welche Maßnahmen zum Schutz internationaler Mitarbeitender gibt es bereits?
- Wie wichtig ist psychische Gesundheit für Entsandte, und wie zeigt sich das in Abbrüchen, Performance oder Sicherheitsvorfällen?
- Wie könnten innovative Programme aussehen und in Richtlinien integriert werden?
- Wie lassen sich Nutzen und Wirkung messen?





Szenarioanalyse: Vier Szenarien, die Global Mobility bis 2040^{Plus} neu denken

Trends sind wichtig – aber oft trügerisch. Wer sich allein auf das Erwartbare stützt, übersieht das Unerwartete: Strukturbrüche, Kipppunkte, Wild Cards. Szenarien helfen, genau das sichtbar zu machen – nicht als lineare Vorhersagen, sondern als alternative Zukunftsbilder, die bewusst neue Perspektiven eröffnen.

Deshalb beschreiben die vier hier entwickelten Szenarien keine „Weiter-so“-Zukunft, sondern stark differenzierte Möglichkeitsräume bis 2040 und teils auch darüber hinaus. Sie sind zugespielt, teilweise unbequem – und gerade deshalb erkenntnisreich. Denn, wer die Extreme versteht, kann die Mitte gestalten.

Die Szenarien basieren auf zwei zentralen Einflussdimensionen und deren Pole:

- dem Zustand der **geopolitischen Ordnung**: von offen und kooperativ bis fragmentiert und konfliktgeladen
- und dem Grad der **Virtualisierung von Arbeit**: von ortsgebunden und physisch präsent bis entgrenzt und digital

Die vier Pole im Überblick: Eine **offene, kooperative Weltordnung** ist geprägt von Multilateralismus, regelbasierter Zusammenarbeit und internationalem Vertrauen – sie ermöglicht stabile Austauschbeziehungen und gemeinsame Lösungsfindung. Im Gegensatz dazu steht eine **fragmentierte, konfliktgeladene**

“

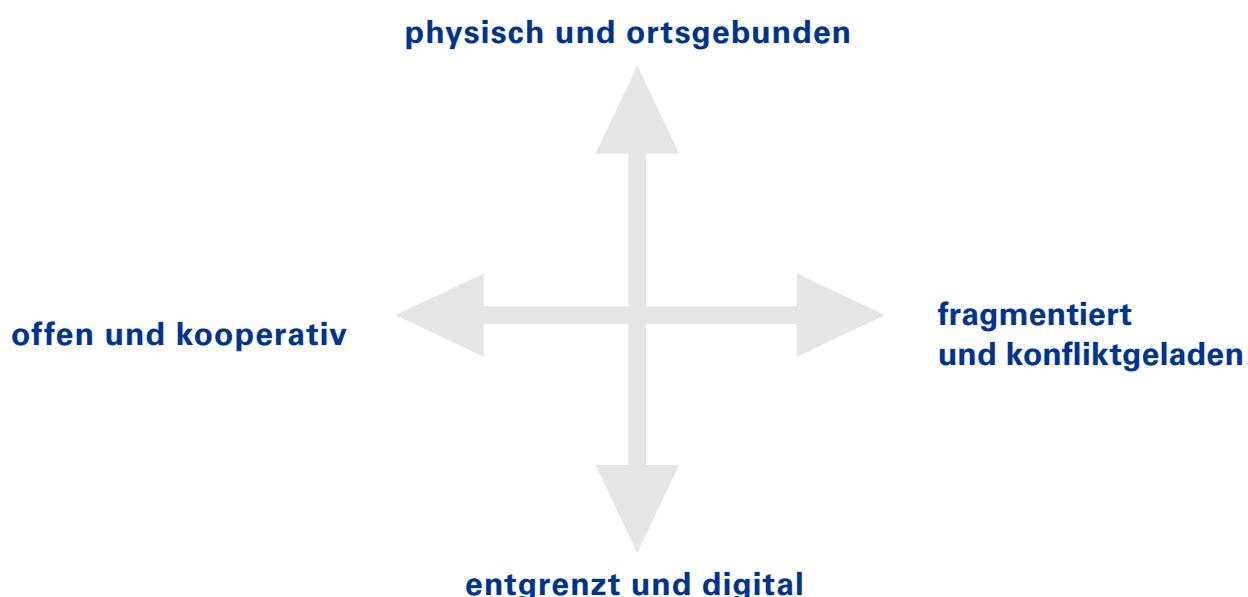
Phantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt.“

Albert Einstein (1879 - 1955), theoretischer Physiker (Relativitätstheorie)

Ordnung, in der nationale Interessen, Handelshemmisse und geopolitische Spannungen das globale Miteinander dominieren.

Auch die Arbeitswelt spannt sich zwischen zwei Extremen auf: Während **ortsgebundene, physische Arbeit** auf Präsenzkulturen, lokale Infrastruktur und persönliche Interaktion setzt, entfaltet sich am anderen Pol eine **entgrenzte, digitale Realität**, in der Arbeit dezentral, asynchron und plattformbasiert organisiert ist – unabhängig von Zeit, Raum und Nationalgrenzen.

Aus der Kombination dieser vier Pole ergeben sich vier klar unterscheidbare Zukünfte. Jede dieser Welten folgt einer eigenen inneren Logik – und zeigt, wie stark sich Mobilität, Führung, Talentströme und Standortstrategien unter veränderten Rahmenbedingungen verschieben können. Jedes Szenario ist in sich konsistent, provokant, aber plausibel – und lädt dazu ein, Routinen zu hinterfragen, Optionen neu zu denken und Resilienz strategisch zu verankern.



Szenario 1: Global Flow – Mobilität als gelebte Präsenz

2040: Globale Mobilität ist allgegenwärtig, spontan und kulturell verankert. Physische Präsenz gilt als Zeichen von Engagement, Einfluss und Zugehörigkeit – sie ist nicht mehr Pflicht, sondern Premium. (Geopolitische Ordnung: offen & kooperativ/Arbeit: ortsgebunden & physisch präsent)



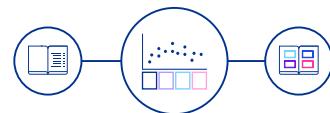
offen und kooperativ

Szenario 2: Borderless Collaboration – Vertrauen schlägt Entfernung

2040: Weniger, aber gezielte Mobilität. Digitale Zusammenarbeit ist der Normalfall, physische Nähe wird zum bewusst eingesetzten Beziehungs-kapital.

(Geopolitische Ordnung:
offen & kooperativ/Arbeit:
entgrenzt & digital)





Szenario 3: Geopolitical Flux – Physische Vertrauensräume

2040: Mobilität ist selektiv und sicherheitskritisch. Wer reist, tut dies geplant, legitimiert und mit klarer Mission – in einem Umfeld geopolitischer Fragmentierung.

(Geopolitische Ordnung: fragmentiert & konfliktgeladen/Arbeit: ortsgebunden & physisch präsent)

**fragmentiert
und konfliktgeladen**



Szenario 4: Digitale Inselwelten – Die Ära der Ko-Präsenz

2040: Mobilität findet primär virtuell statt. Menschen bewegen sich zwischen immer-siven Systemwelten – physische Reisen sind selten, riskant und kulturell entkoppelt.

(Geopolitische Ordnung: fragmentiert & konfliktgeladen/Arbeit: entgrenzt & digital)

Szenario 1: Global Flow – Mobilität als gelebte Präsenz

2040: Physische Bewegung ist allgegenwärtig. Globale Mobilität wird zur Grundlage von Arbeit, Status und Zugehörigkeit – fluide, permanent, uneingeschränkt.

Geopolitische Ordnung:
offen & kooperativ

Virtualisierung von Arbeit:
ortsgebunden &
physisch präsent



Die Welt:

In einer vernetzten, stabilen Welt hat sich Mobilität zu einem integralen Bestandteil des Lebens entwickelt. Grenzen sind durchlässig, Visa automatisiert, Transiträume nahtlos verbunden. Mobil zu sein ist nicht mehr Ausnahme, sondern Normalität – Meetings in Singapur, Pitches in Nairobi, Co-Labs in São Paulo. Die Welt ist in Bewegung, Menschen sind es auch. Was früher als Fernreise galt, ist heute Wochenroutine.



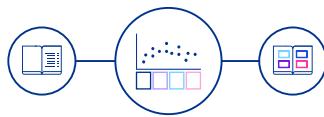
Die Wirtschaft:

Arbeit ist dort, wo Wirkung erzielt wird – und das verlangt physische Präsenz. Unternehmen operieren in globalen Rhythmen, Führungskräfte wie Fachkräfte rotieren regelmäßig zwischen Projekthubs. Mobilität wird zur Produktivitätsmetrik: Wer viel reist, erweitert Einflussräume, Netzwerke und Relevanz. „Flow Contracts“ koppeln Arbeitsleistung an Bewegungsflexibilität. Mobilitätskontingente gehören zur Personalakte.



Die Technologie:

Transport ist leise, schnell und meist klimaneutral – von autonomen Langstreckenflotten und Lufttaxis bis zu Hyperloops und Orbit-Shuttles. Fotorealistische Avatare sind allgegenwärtig, doch gerade ihre Allverfügbarkeit steigert den symbolischen Wert physischer Präsenz: Wer reist, setzt ein Zeichen. Voll ausgestattete Workzones, KI-gesteuerte Zeitplanung, biooptimierte Routen und Instant-Visa machen Mobilität effizient, produktiv und nahtlos.



Die Gesellschaft:

Bewegung stiftet Bedeutung. Wer reist, zeigt Präsenz – wer bleibt, verliert Anschluss. Mobilität wird Teil der kulturellen Identität: Menschen feiern ihre Reiserouten, teilen Transitzeit als Beziehungszeit, strukturieren ihr Jahr in „Mobility Seasons“. Soziale Netzwerke verschieben sich vom Wohnort zur Bewegungsfrequenz: Mobilität schafft Zugehörigkeit.



Das Privatleben:

Lebensmodelle folgen der Logik globaler Präsenz: rotierende Wohnorte, modulare Familienzeiten, gemeinsames Reisen. Co-Living-Spaces in globalen Hotspots, Betreuungsnetzwerke auf allen Kontinenten und flexible Bildungsrouten ermöglichen eine hohe Beweglichkeit für alle Generationen. Nähe entsteht im Unterwegssein – emotionale Stabilität trotz Ortswechsel.



Der Staat:

Mobilität ist zur politischen Ressource geworden. Staaten investieren in ihre Attraktivität als Bewegungsdrehscheiben: durch Infrastruktur, digitale Souveränität und internationale Mobilitätsabkommen. Grenzen sind dynamisch – nicht starr. Nationale Zugehörigkeit wird über Aufenthaltsqualität und Mobilitätsrechte definiert. Steuer- und Sozialsysteme folgen dem Prinzip: Wer sich bewegt, beteiligt sich.

Szenariopfad in die Welt des „Global Flow“

2028 Die G20 unterzeichnen das Global Mobility Accord – ein Abkommen zur Echtzeit-Validierung von Visa, Steuerdaten und Mobilitätsrechten.

2035 Weltweit nutzen 75 Prozent der multi-nationalen Unternehmen Mobility Impact Scores als Kriterium für Karriereentwicklung und Bonifikation.



2031 Die durchschnittliche Wochenmobilität im Topmanagement beträgt 3,7 Zielorte. 37 Prozent der DAX-Unternehmen haben Mobilitätsquoten in ihren Führungskräfteverträgen verankert.

2040 In São Paulo, Dubai und Nairobi öffnen die ersten staatlich geförderten Floating Co-Living Hubs mit rotierenden Mietrechten für global mobile Familien. 76 Prozent der Top-Executives messen ihren Jahresimpact auch in „Mobility Impact Points“.

Globale Mobilität:

Global Flow beschreibt eine Welt, in der physische Präsenz neu bewertet wird: nicht als Aufwand, sondern als Wert. Die Möglichkeit, sich jederzeit überall einzubringen, wird zum zentralen Versprechen der Arbeitswelt. Reisen ist keine Ausnahme mehr, sondern infrastrukturell und kulturell tief verankert.

In dieser Welt wird Mobilität zur aktiven Form von Teilhabe. Sie ist flüssig, dauerhaft, wirksam – und strukturiert das Leben ebenso stark wie einst feste Orte. Globale Bewegung wird zum Normalfall – als gelebte Präsenz in einer Welt, die Nähe neu definiert. Die Frage ist nicht mehr, ob man reist – sondern wohin als Nächstes. Wer nicht mobil ist, fällt aus dem Takt.

Szenario 2: Borderless Collaboration – Vertrauen schlägt Entfernung

2040: Weniger, aber bessere Mobilität. Nähe wird zum strategischen Investment.

Geopolitische Ordnung:
offen & kooperativ

Virtualisierung von Arbeit:
entgrenzt & digital



Die Welt:

Die Welt ist hochvernetzt, offen und kulturell vielfältig. Nach einer Phase globaler Instabilität haben sich digitale Allianzen und transnationale Plattformen etabliert. Grenzen spielen kaum noch eine Rolle – zumindest für Daten, Wissen und virtuelle Kollaboration. Vertrauen wird nicht mehr vorausgesetzt, sondern gezielt gepflegt – durch persönliche Begegnung an Schlüsselmomenten.



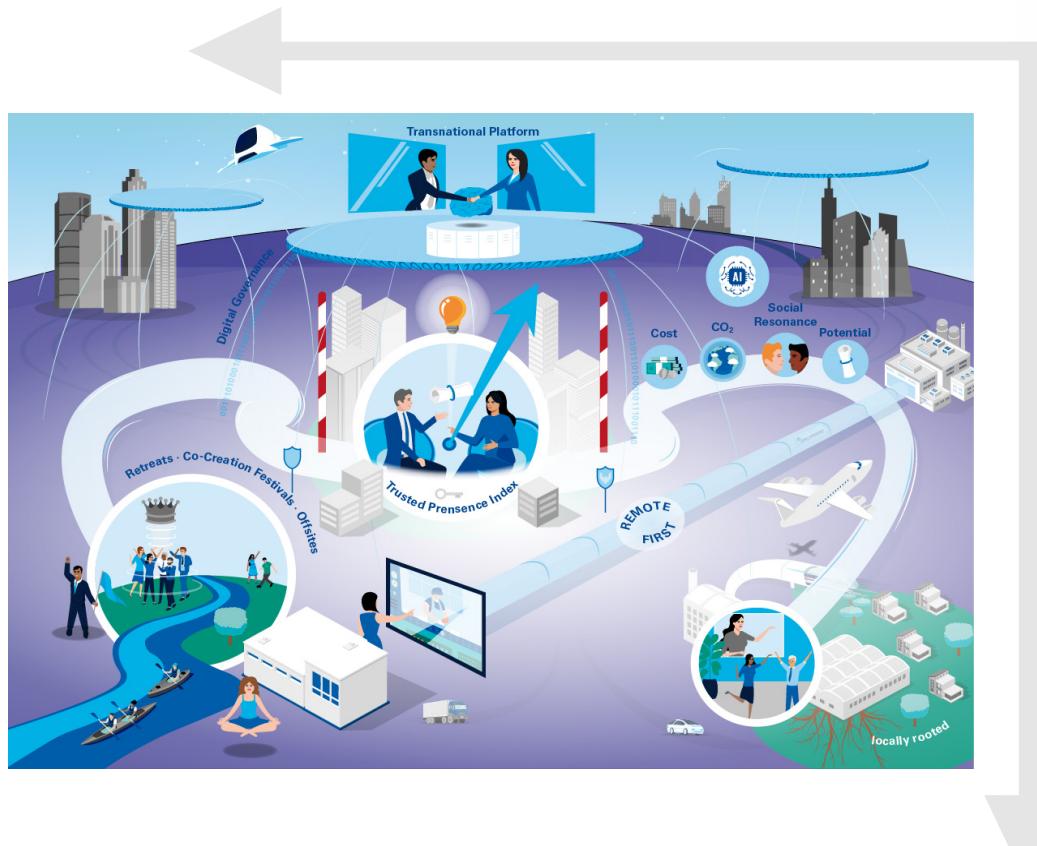
Die Wirtschaft:

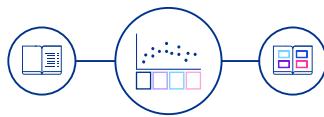
Unternehmen operieren remote-first, aber nicht remote-only. Hybride Modelle kombinieren virtuelle Effizienz mit physischen Deep Trust Touchpoints. Reisen erfolgt mit klarem Purpose: Kulturaufbau, Verhandlung, Co-Innovation. Alles andere wird digital skaliert.



Die Technologie:

Holographie, Telepräsenz und Echtzeit-Übersetzung – alles ist Alltag. Doch die physische Begegnung ist der soziale Katalysator. Umweltfreundliche Reisen sind Pflicht. KI bewertet, ob Präsenz einen Beziehungseffekt bringt – und genehmigt entsprechend („Mobility-as-Algorithm“).





Die Gesellschaft:

Menschen sind Mitglieder globaler Communities, definiert durch Werte, Skills und digitale Zugehörigkeit. Virtuelle Identitäten dominieren den Alltag – doch der Wunsch nach Authentizität und echter Verbindung bleibt. Retreats, Co-Creation-Festivals und Purpose-basierte Offsites ersetzen klassische Dienstreisen.



Das Privatleben:

Familienmobilität wird durch Co-Schools und mobile Betreuungseinheiten unterstützt. Homebase bleibt zentral – Mobilität ist episodisch, geplant, begleitet. Private Nähe wird bewusst kultiviert: Rituale, Auszeiten und lokale Verwurzelung gewinnen an Bedeutung. Wer reist, lässt digitale Stellvertreter zurück – und kehrt mit Erlebnissen zurück, nicht nur Ergebnissen.



Der Staat:

Digitale Governance ist zur Norm geworden. Staaten regeln Datenschutz, Mobilitätsrechte und Interoperabilität digitaler Identitäten. Zwischenstaatliche Kooperation funktioniert in Echtzeit – flankiert durch KI-gestützte Diplomatie und Predictive Policy Tools.

Szenariopfad in die Welt der „Borderless Collaboration“

2028 Die OECD führt den Trusted Presence Index ein: Ein Standard für strategisch relevante physische Begegnungen in hybriden Arbeitsmodellen. 62 Prozent aller Reisen im Business-Kontext werden durch KI-Systeme vorab auf Beziehungseffektivität bewertet.

2036 Internationale Digital Retreats mit optionaler physischer Präsenz verdrängen klassische Kongresse und Offsites in mehr als 30 Branchen.

2032 Mehr als 80 Prozent der interkontinentalen Reisen in der Wissensarbeit sind KI-genehmigt und folgen dem Prinzip „Purpose over Presence“. Der CO₂-Ausstoß pro Geschäftsreise ist um 84 Prozent im Vergleich zu 2025 gesunken.

2040 Eine neue Generation von „Presence Designers“ etabliert sich als Beruf – sie kuratieren mobilitätsbasierte Vertrauensarchitekturen in Unternehmen und Politik.

Globale Mobilität:

In einer Welt digitaler Permanenz wird Mobilität neu gedacht: nicht als Bewegung per se, sondern als bewusste Entscheidung für physische Präsenz mit strategischem Mehrwert. Wer reist, tut dies gezielt – zur Pflege vertrauensvoller Beziehungen, zum Aufbau kultureller Resilienz oder zur Aktivierung kreativer Energie in entscheidenden Momenten. Reisen sind keine Selbstverständlichkeit mehr, sondern Teil kurierter „Mobility Journeys“. Individuelle Reiserouten orientieren sich an Impact,

Purpose und emotionaler Wirkung. KI-Systeme analysieren nicht nur Kosten und CO₂-Bilanzen, sondern auch soziale Resonanz und Beziehungspotenzial. In dieser Welt entstehen neue Mobilitätskulturen: Verbindlichkeit ersetzt Verfügbarkeit. Mobilität ist selten, aber transformativ – ein Erlebnis mit Bedeutung, nicht bloß ein Mittel zum Zweck. Globale Bewegungen werden zu Symbolen gemeinsamer Werte, nicht bloß physischer Entfernung. So entsteht eine Mobilität, die weniger transportiert – aber mehr verbindet.

Szenario 3: Geopolitical Flux – Physische Vertrauensräume

2040: Mobilität ist kein Selbstläufer mehr – sie erfordert Planung, Legitimation und Vertrauen in einer fragmentierten Weltordnung.

Geopolitische Ordnung:
fragmentiert & konfliktgeladen

Virtualisierung von Arbeit:
ortsgebunden & physisch präsent



Die Welt:

Die globale Lage ist instabil und von erhöhter Unsicherheit geprägt. Regionale Blöcke und konkurrierende Ordnungssysteme bestimmen das Umfeld. Kooperation bleibt möglich, erfordert jedoch mehr Abstimmung, Vertrauen und Flexibilität. Mobilität ist kein Selbstläufer: Visa-Prozesse, Regulierungen und administrative Hürden sind komplex. Wer reisen will, muss vorausschauend planen – und gezielt entscheiden.



Die Wirtschaft:

Wertschöpfung findet in geschützten Wirtschaftsräumen statt. Unternehmen setzen auf Resilienz, Souveränität und regionale Nähe. Globale Mobilität ist selten, teuer und auf kritische Funktionen begrenzt. Reisen erfolgt nur nach Risikoabwägung – mit Blick auf Sicherheit, Stabilität und Reputation. Vertrauenswürdige Reiseprofile und Präsenz in sensiblen Märkten gelten als strategischer Wert – nicht als Routine.



Die Technologie:

Digitale Infrastrukturen sichern Stabilität: abgesicherte Netze, redundante Systeme und verschlüsselte Mobility-Protokolle. KI-basierte Sicherheitsscanner bewerten Reiserisiken, Zugangschancen und Vertrauenslevel. Echtzeitdaten zu geopolitischer Lage, Gesundheitsstatus und Regulierungen entscheiden, ob Reisen möglich sind. Transparenz schlägt Tempo.



Die Gesellschaft:

Unsicherheit schweißt zusammen – lokal. Gemeinschaften orientieren sich wieder stärker an geografischer Nähe und physischer Verlässlichkeit. Persönliche Begegnungen gewinnen an Bedeutung, aber werden seltener und exklusiver. Wer reist, signalisiert nicht Mobilität – sondern Mut, Mission und Verhandlungsmacht. Analoge Rituale und regionale Bindungen ersetzen globale Routinen.



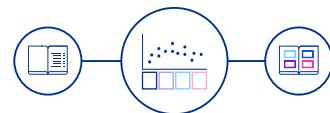
Das Privatleben:

Mobilität ist kein Lifestyle mehr, sondern eine Frage der Zumutbarkeit. Familien planen konservativ, Rückzugsorte gewinnen an Bedeutung. Reisen wird zur Ausnahmesituation – mit hohem Vorlauf, Absicherungsbedarf und psychosozialem Aufwand. Virtuelle Erreichbarkeit ersetzt nicht das Bedürfnis nach Nähe – aber das Sicherheitsgefühl geht vor.



Der Staat:

Souveräne Mobilitätsgovernance ist oberstes Ziel. Staaten schaffen Kontrollmechanismen, Zugangskorridore und Sicherheitszertifikate. Internationale Zusammenarbeit erfolgt auf Basis von Gegenseitigkeit, Risikoabschätzung und klarer Zugehörigkeit zu Allianzen. Der Zugang zu Mobilität wird gezielt gesteuert – basierend auf Vertrauen, Regelkonformität und verifizierten digitalen Identitäten.



Szenariopfad in die Welt des „Geopolitical Flux“

2028 Die Vereinten Nationen rufen das Global Mobility Monitoring Center ins Leben – zur Echtzeitüberwachung sicherer Reiserouten.

2037 Private Mobility Security Agents begleiten Geschäftsreisen in 30 Prozent der als instabil geltenen Regionen – als neue Dienstleistung mit ISO-Zertifizierung. Der Markt für digitale Mobilitätsabsicherungen (Versicherungen, Reputationstools) wächst um 35 Prozent jährlich.

2031 Nur noch 15 Prozent der Fach- und Führungskräfte reisen regelmäßig international – vor allem in sicherheitszertifizierten Wirtschaftsclustern.

40 Prozent der CEOs reisen nicht mehr selbst, sondern delegieren physische Präsenz an zertifizierte Vertrauenspersonen.

2040 Regionale Safe Travel Alliances ersetzen globale Luftfahrtabkommen – nur Mitgliedsstaaten mit gegenseitigen Sicherheitsgarantien haben Zugriff auf vereinfachte Reisekorridore.

Globale Mobilität:

In Geopolitical Flux ist Mobilität kein Standardrecht mehr, sondern eine strategisch regulierte Ausnahme. Internationale Reisen sind selten spontan, sondern Ergebnis sorgfältiger Planung, Risikoprüfung und politischer Abstimmung. Mobilitätskorridore verlaufen entlang sicherer Allianzen und wirtschaftlicher Abkommen – ihre Nutzung erfordert digitale Identifikation, Compliance-Nachweise und klare Reisezwecke. Kurzfristige Dienstreisen sind Ausnahmefälle, private Auslandsaufenthalte planungsintensiv. Wer reist, muss

begründen können, warum physische Präsenz notwendig ist – und wird über Mobility-Scores, Sicherheitszertifikate und Echtzeitbewertungen gesteuert. Mobilität bleibt möglich, doch sie ist eingebettet in administrative Komplexität und geopolitische Abhängigkeit. Sie signalisiert nicht individuelle Freiheit, sondern Zugehörigkeit zu vertrauenswürdigen Systemen. In dieser Welt ist physische Bewegung kein Automatismus, sondern legitimationspflichtig, kuratiert – und erklärbungsbedürftig.

Szenario 4: Digitale Inselwelten – Die Ära der Ko-Präsenz

2040: Mobilität wird zur Simulation. Der Mensch ist gleichzeitig überall – und nirgends.

Geopolitische Ordnung:
fragmentiert & konfliktgeladen

Virtualisierung von Arbeit:
entgrenzt & digital



Die Welt:

Die Menschen leben in vernetzten, aber voneinander abgegrenzten digitalen Ökosystemen. Staaten, Unternehmen und Plattformen gestalten eigene Realitäten – technologisch souverän, funktional stabil. Die physische Welt wird punktuell ergänzt durch immersive, virtuelle Lebensräume. Grenzen verlaufen nicht geografisch, sondern zwischen Codes und Systemstandards.



Die Wirtschaft:

Globale Wertschöpfungsketten sind fragmentiert, aber nicht unterbrochen. Wirtschaftliche Zusammenarbeit erfolgt innerhalb stabiler Plattform-Ökosysteme. Innovation findet lokal oder netzwerkbasiert statt. Wer sich in mehreren Systemen bewegen kann, hat strategische Vorteile.



Die Technologie:

Technologie ist hochentwickelt, immersive und alltagsintegriert. KI, Avatare, Digital Twins und virtuelle Realitäten ermöglichen neue Formen von Arbeit, Lernen und Zusammenleben – allerdings in systemisch getrennten Räumen. Interoperabilität ist selten, aber innerhalb der Inseln funktioniert alles nahtlos.



Die Gesellschaft:

Gesellschaften leben zunehmend in digitalen Blasen, kuratierten Realitäten und isolierten Plattformräumen. Vertrauen entsteht nicht über Nationalität oder Öffentlichkeit, sondern über geschlossene Communities, Identitätslayer und algorithmische Filter. Physische Begegnungen sind selten – viele Menschen kennen ihr Umfeld nur aus virtuellen Räumen.



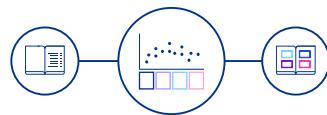
Das Privatleben:

Privates und Berufliches verschmelzen in neurooptimierten „Cognitive Zones“. Wer physisch reist, tut das für Rituale, Familie oder persönliche Transformation. Der Rest passiert im Kopf, im Code, im Jetzt.



Der Staat:

Staaten und Bündnisse verfolgen technologische Souveränität und regulatorische Eigenständigkeit. Internationale Abstimmungen sind selten, aber Kooperation innerhalb gleichgesinnter Systeme funktioniert. Cybersicherheit, Datenhoheit und Resilienz stehen im Fokus.



Globale Mobilität:

Internationale physische Mobilität ist selten geworden – nicht verboten, aber durch fehlende Harmonisierung und hohe Komplexität erschwert. Stattdessen dominiert virtuelle Mobilität: Menschen wechseln nahtlos zwischen digitalen Arbeitsräumen, kulturellen Sphären und projektbasierten Plattformen. HR agiert datengetrieben und plattformbasiert – Matching-Algorithmen, Reputationssysteme und KI-Coaches

übernehmen Personalsteuerung und Karrierepfade. Nähe entsteht über digitale Vertrauensmetriken, nicht über physische Präsenz. Mobilität ist entkoppelt vom Körper – aber präziser, effizienter und kontextabhängig wie nie zuvor. Physische Begegnungen gelten als Ausnahmezustand – ein Bruch mit der gewohnten Effizienz. Wer reist, verlässt sein System – und riskiert, Anschluss, Zugriff oder Identitätsstatus temporär zu verlieren.

Szenariopfad in die Welt der „Digitalen Inselwelten“

2028 Vier führende Plattformstaaten führen das Avatar-Visa ein: eine digitale Repräsentanzberechtigung für Transaktionen und Zusammenarbeit über Plattformgrenzen hinweg.

2038 Die Fortune-100-Unternehmen führen AI-Based Trust Matching ein – Mitarbeiter:innen erhalten projektbezogene Zugänge nur auf Basis digitaler Vertrauensmetriken. Über 80 Prozent der zwischenmenschlichen Erstkontakte finden in digitalen Räumen statt.

2033 Physische Reisen gelten in über 60 Prozent der Hochqualifizierten-Berufe als „Ressourcenverschwendungen“, außer für Ritual-, Familien- oder Transformationszwecke.

2040 Die digitale Staatsbürgerschaft übersteigt erstmals die Zahl klassischer Nationalstaatsbürger:innen – mit Fokus auf Bildung, Arbeit und Healthcare-Zugriff in Plattformräumen. Physische Mobilität verliert in 90 Prozent der Firmen an strategischer Relevanz – digitale Präsenz ersetzt Standort.



Auf einen Blick: Die vier Szenarien bis 2040 im direkten Vergleich

Die folgende Tabelle fasst die vier Szenarien entlang zentraler Dimensionen zusammen. Sie macht Unterschiede sichtbar, zeigt Muster auf und unterstützt dabei, strategische Optionen im Möglichkeitsraum globaler Mobilität einzuordnen.

Szenario-Story Dimensionen	1 Global Flow – Mobilität als gelebte Präsenz	2 Borderless Collaboration – Vertrauen schlägt Entfernung
Die Welt	<ul style="list-style-type: none"> • Stabil, offen und stark vernetzt • Mobilität als gelebte Normalität • Grenzen weitgehend durchlässig 	<ul style="list-style-type: none"> • Hochvernetzt, offen und kulturell vielfältig • Vertrauen durch persönliche Begegnungen • Virtuelle Räume dominieren (Digitale Permanenz)
Die Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilität wird zur Produktivitätsmetrik • „Flow Contracts“ koppeln Arbeitsleistung an Bewegungsflexibilität • Mobilitätskontingente Teil der Personalakte 	<ul style="list-style-type: none"> • Remote-first mit gezielten Präsenzphasen • Deep Trust durch physische Touchpoints • Reisen bei klarem Purpose
Die Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Autonome, emissionsfreie Transportsysteme • KI-Routing mit Echtzeit-Optimierung • Instant-Visa & biometrische Clearance 	<ul style="list-style-type: none"> • Holografische Kommunikation im Alltag • KI & Mobility-as-Algorithm bestimmt Reisen • Präsenz nach Beziehungseffekt
Die Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Bewegung stiftet Status & Zugehörigkeit • Mobilität als kulturelles Kapital • Mobility Seasons strukturieren Beziehungs- und Reisezeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Communities nach Werten & Kompetenzen • Virtuelle Identitäten dominieren Interaktion • Retreats statt Dienstreisen
Das Privatleben	<ul style="list-style-type: none"> • Modularisierte Lebensmodelle mit Rotation • Globale Familiennetzwerke & Bildung • Nähe entsteht im Unterwegssein 	<ul style="list-style-type: none"> • Homebase mit mobilen Komponenten • Co-Schools & digitale Betreuungssysteme • Erlebnisse ersetzen Effizienz
Der Staat	<ul style="list-style-type: none"> • Staaten fördern Bewegungsfreiheit aktiv • Dynamische Mobilitätsrechte & Steuerlogiken • Infrastrukturoffensiven für Weltoffenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitale Governance als Standardmodell • Echtzeit-Kooperation durch Policy-Algorithmen • Interoperabilität als Staatsziel
Globale Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilität ist gelebte Teilhabe • Physische Präsenz neu bewertet: kein Aufwand, sondern Wert • Wer nicht reist, verliert Anschluss 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuratierte „Mobility Journeys“, Reisen mit klarem Zweck • KI bewertet Reise-Relevanz • Weniger Bewegung, mehr Verbindung



3 Geopolitical Flux – Physische Vertrauensräume

- Fragmentiert, instabil und unübersichtlich
- Reisen erfordern Legitimation & Planung
- Regionale Blöcke dominieren

4 Digitale Inselwelten – Die Ära der Ko-Präsenz

- Funktional stabile Plattform-Systeme
- Digitale, immersive Realitäten prägen Alltag
- Geografische Logik verliert Relevanz

- Produktion in geschützten Wirtschaftsräumen
- Resilienz, Souveränität und regionale Nähe
- Globale Mobilität ist selten, teuer, begrenzt

- Globale Wertschöpfungsketten fragmentiert
- Stabile Plattform-Ökosysteme
- Interoperabilität als Wettbewerbsvorteil

- Abgesicherte Netzwerke & verschlüsselte Mobility-Protokolle
- Mobility-Scores und digitale Zertifikate
- Geopolitische Risikoprüfung in Echtzeit

- KI, Avatare, Digital Twins und virtuelle Realitäten hochentwickelt
- Getrennte digitale Inseln
- Interoperabilität ist selten

- Lokale Stabilität & exklusive Kontakte
- Analoge Rituale gewinnen Bedeutung
- Nähe entsteht durch physische Präsenz

- Kuratierten Realitäten & isolierten Plattformräumen
- Vertrauen über Identitätsalgorithmen
- Physische Begegnung ist selten

- Reisen mit hohem Vorbereitungsaufwand
- Sicherheitsgefühl ersetzt Mobilitätsfreiheit
- Rückzugsorte gewinnen Bedeutung

- Verschmelzung Alltag & Job zu „Cognitive Zones“
- Reisen nur für Rituale, Familie oder persönliche Transformation
- Rest passiert im Kopf, im Code, im Jetzt

- Souveräne Mobilitätsgovernance
- Kontrolle über Zugang & Bewegung
- Mobilität ist eine Frage der Zumutbarkeit

- Staat als technischer Souverän
- Digitale Kontrolle statt Diplomatie
- Koordination innerhalb Systemgrenzen

- Bewegung nur mit Legitimation und hohem Bürokratieaufwand
- Nutzung selektiver Mobilitätskorridore
- Reiseprofil entscheidet über Zugang

- Virtuelle Mobilität ist Standard, physisch reisen die Ausnahme
- Nähe entsteht über digitale Vertrauensmetriken
- Mobilität entkoppelt vom Körper

07

Phase 3: Erkenntnisse übertragen (Transfer)

Was bedeutet das für Global Mobility?



Global Mobility bleibt dynamisch – geprägt von technologischem Wandel, geopolitischen Verschiebungen und veränderten gesellschaftlichen Erwartungen. Vor diesem Hintergrund rückt die Leitfrage zu Beginn der Studie erneut in den Fokus: Wofür steht Global Mobility im Unternehmen, und welchen Mehrwert liefert die Funktion messbar für Geschäft und Mitarbeitende?

Die Projektionen und die Szenarioanalyse zeigen konsistent: Über alle Zukunftsbilder hinweg eröffnen sich klare Chancen, das Mandat zu erweitern und die Wirkung der Funktion deutlich zu steigern.



Global Mobility als Talent- und Skill-Enabler

Der starke Wettbewerb um Talente bietet die Chance, Global Mobility von einem reaktiven Fallmanagement zu einem aktiven Partner der globalen Personalplanung zu machen. Dazu gehört, Skills im Unternehmen sichtbar zu machen, internationale Talent Hubs zu nutzen und passende Programme, Strukturen und flexible Arbeitsmodelle einzusetzen. KI-gestützte Talent-Marktplätze können Talente schneller an die richtigen Stellen bringen. Gleichzeitig lassen sich wichtige Fähigkeiten wie kulturelle, soziale und Führungskompetenzen systematisch entwickeln. Voraussetzung ist eine enge Zusammenarbeit mit HR, Talent Management und Recruiting, um Bedarf, Prioritäten und Wirkung gemeinsam zu steuern.



Global Mobility zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Global Mobility kann die Arbeitgeberattraktivität deutlich steigern – besonders in engen Talentmärkten. Potenzial liegt darin, relevante Erfahrungen und Interaktionen zu ermöglichen, inklusive Programme für unterschiedliche Mitarbeitendengruppen zu gestalten (z. B. Family- und Dual-Career-Support) und sichtbare Standards zu Nachhaltigkeit und Diversität zu setzen. Mit gezielten Maßnahmen lassen sich Effekte wie geringere Abbruchquoten, weniger Fehlzeiten, höhere Retention und ein dokumentierter Kompetenzaufbau messbar machen. Damit bietet sich die Chance, Global Mobility gezielt als Hebel zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und zur Bindung von Mitarbeitenden zu nutzen.



Global Mobility als Facilitator der Markt und Standortstrategie

Mit der Expansion in neue Märkte und der unterschiedlichen Verfügbarkeit von Fachkräften kann Global Mobility Standort- und Markteintrittsentscheidungen gezielt unterstützen. Dazu gehören Bewertungen von Talentpools, Arbeitsmarkt, Infrastruktur und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie der Einsatz von Talenten – über Entsendungen, lokale Einstellungen, Employer of Record oder flexible Arbeitsmodelle.

Global Mobility kann den gesamten Aufbauprozess begleiten – von Strategie bis Umsetzung – und die Integration der Mitarbeitenden durch kulturellen Austausch sichern. Bei Standortverlagerungen oder M&A-Integrationen trägt Global Mobility zur Planbarkeit, Geschwindigkeit und Erfolgsquote bei, etwa durch Programme zur kulturellen Integration, Stärkung der Unternehmenskultur und Aufbau verlässlicher Netzwerke. Entscheidend ist die enge Abstimmung mit dem Business, damit Global Mobility frühzeitig in Standortstrategien eingebunden wird.



Global Mobility als Architektin eines „Purpose first“-Mobilitätsportfolios

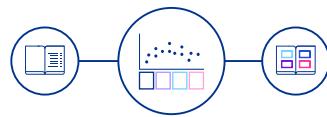
Wie sich Mobilität genau entwickelt und warum wir reisen, lässt sich nicht exakt vorhersagen. Wahrscheinlich werden virtuelle Teams und Remote-Arbeit weiter zunehmen. Entscheidend ist daher, das Portfolio so auszurichten, dass es sowohl physische als auch virtuelle Mobilität gezielt unterstützt – dort, wo Beziehungen, Kulturaufbau, Verhandlungen oder komplexer Wissenstransfer profitieren – und andernorts digitale oder hybride Formate nutzt. Dazu gehören klassische physische Formate wie Short- und Long-Term Assignments oder Commuter-Modelle ebenso wie virtuelle, grenzüberschreitende Teams, Matrixstrukturen, virtuelle Assignments und Rotationen. In projektgetriebenen Arbeitswelten können zudem rechtssichere Wege für Freelancer:innen und Contractors ergänzt werden. So entsteht Flexibilität bei gleichzeitig klaren Leitplanken für Kosten, Compliance und Wirkung. Mit zunehmender technischer Tiefe virtueller Mobilität (z. B. immersive Kollaboration, Avatare) kann Global Mobility definieren, wann physische Präsenz nötig ist, wie virtuelle Einsätze geregelt werden und welche Services digitale Mobilität unterstützen. Wichtig ist, dass Mobilität bedarfsgerecht bereitgestellt wird.



Global Mobility als Hüterin von Fürsorge, Sicherheit und Nachhaltigkeit

Steigende Cyberrisiken, strengere Regulierungen, geopolitische Spannungen und Umweltkrisen erhöhen die Anforderungen an Sicherheit und Resilienz. Global Mobility kann Fürsorgepflicht und Sicherheit über den gesamten Mobilitätszyklus hinweg zuverlässig verankern – von Risiko- und Sanktionsprüfungen über Sicherheitsbriefings sowie Incident-, Evakuierungs- und Rückholkonzepte bis hin zu mentaler Gesundheit, Buddy-Programmen und Community-Formaten für Mitarbeitende und deren Familien. IT-Sicherheit wird dabei zum integralen Bestandteil internationaler Arbeit: sichere Endgeräte, verschlüsselte Datenflüsse sowie abgestufte Zugriffsrechte und Freigaben für mobiles Arbeiten an definierten Orten gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Auch Nachhaltigkeit kann als Differenzierungsmerkmal genutzt werden: „Sustainable Mobility by Design“ – mit CO₂-armen Routings, geprüften virtuellen Alternativen und transparenten Emissionsberichten – reduziert Kosten und Risiken und stärkt die Arbeitgeberattraktivität. Gerade in volatilen Zeiten und bei zunehmender Fragmentierung bleibt dies ein zentraler Stabilitätsfaktor.“



Szenario Robustheit der Chancen

Alle beschriebenen Chancen tragen in jedem der skizzierten Zukunftsbilder, ihre Gewichtung verschiebt sich jedoch.

- **Global Flow**

(offene Welt mit hoher physischer Präsenz):

Entscheidend sind skalierbare, sichere und nachhaltige Lösungen für große Volumina – mit verlässlichen Partnern und schnellen Genehmigungen.

- **Borderless Collaboration**

(offene, digital geprägte Welt):

Global Mobility kuratiert wenige, besonders wirkungsvolle Präsenzmomente und gestaltet virtuelle Assignments sowie globale Rollen. Grundlage bilden transparente Skill-Daten und klare Regeln für virtuelle Zusammenarbeit.

- **Geopolitical Flux**

(fragmentierte, physisch geprägte Welt):

Regional ausgerichtete Operating Models, sichere Mobilitätskorridore und robuste Notfallpläne sichern die Handlungsfähigkeit. Global Mobility unterstützt Re-/Nearshoring und Standortumbauten.

- **Digitale Inselwelten**

(fragmentierte, digital geprägte Welt):

Global Mobility setzt Standards für grenzüberschreitendes Remote-Arbeiten, schützt Daten und stellt sicher, dass Onboarding, Führung, Kultur und Lernen auch ohne häufige Reisen gelingen.

Handlungsempfehlungen

Aus der Studie und den Ergebnissen lassen sich folgende allgemeine Empfehlungen für Entscheider:innen ableiten

1. Klares Mandat etablieren:

Die Global Mobility-Funktion benötigt ein eindeutiges Mandat, das sich an den Bedürfnissen des Unternehmens und der Talente orientiert. So behält sie ein unverwechselbares Profil und kann ihre Rolle als strategischer Enabler festigen.

2. Verzahnung mit anderen Funktionen:

Die Zukunft von Global Mobility liegt in der Vernetzung mit Business, HR, Talentmanagement und Recruiting, sowie Legal, Tax, Security und IT. Mit zunehmender Virtualität werden IT und Security zu Schlüsselpartnern für Fürsorgepflichten, Reporting und Datensicherheit. Wichtig ist ein enger Austausch, um Anforderungen und neue Bedürfnisse abzuleiten, und Mobility hier als Enabler einzubringen.

3. Operating Model verankern:

Je nach Mandat muss das Operating Model von Mobility angepasst werden. Das umfasst auch den Aufbau benötigter Skills und passender Strukturen – regional oder global zentral. Die Verfügbarkeit belastbarer Daten, könnte wichtiger werden, um das Mandat von Global Mobility klar zu positionieren, Erfolge zu messen und Veränderungen zu erkennen.

4. Strategische Vorausschau aktiv anwenden:

Es lohnt sich strategische Vorausschau als zentrale Zukunftskompetenz aufzubauen, entweder im Sinne einer eigenen Foresight-Einheit im Unternehmen, in Zusammenarbeit mit Partnern oder durch die kontinuierliche Anwendung von Methoden im Fachbereich. Dies ermöglicht robuste und zukunfts-fähige Strategien und Chancen abzuleiten, sie regelmäßig zu validieren und zu priorisieren, um so die Zukunft aktiv zu gestalten.

So entsteht die Fähigkeit, Veränderungen zu antizipieren, statt nur zu reagieren – ein Schlüsselfaktor für langfristigen Erfolg in einem disruptiven Umfeld.

08 Delphi- Projektionen auf einen Blick





	Projektionen für die Zukunft	Eintritt in Jahren	Eintrittswahrscheinlichkeit	Einfluss	Erwünschtheit	Vertrauen in Einschätzung	IQA
Die wirtschaftlich-organisatorische Perspektive							
1	Globaler Wettbewerb um Talente	4,6	95%	3,9	3,4	3,8	4
2	Neue Märkte	8,2	95%	3,9	3	3,2	13
3	Ära der Gig Economy	18,1	76%	3,5	2,8	3,3	15
Die politisch-regulative Perspektive							
4	Regionale Handelscluster	5,8	81%	4,4	1,5	3,4	9
5	Bedeutungsverlust von Nachhaltigkeit und Inklusion	12,1	76%	3,8	1,9	3,3	7
6	Entbürokratisierung	17,7	82%	4	4,1	3,2	15
Die technologische Perspektive							
7	Technologie als Sicherheitsrisiko	10,3	73%	3,9	3	3,4	9
8	Technologiegetriebene Disruption	12,9	87%	3,5	3	3,3	15
9	Remote Work 2.0	28,6	75%	3,7	2,3	2,9	40
Die soziokulturelle Perspektive							
10	Virtuelle und globale Teams	6,9	85%	3,7	3,4	4	7
11	Sehnsucht nach persönlicher Interaktion	9,1	71%	3	3	3,3	19
12	Die neue Leistungsgesellschaft	20,9	74%	3,7	2,6	3,5	25

Angaben der Mittelwerte des Panels; IQA = Interquartilsabstand als Maß der Streuung: ≤25 entspricht Konsens des Panels;
Skalen: EW 0-100%, E, W, V 0-5 (sehr hoch)

Quellenverzeichnis

Studien und Berichte

Stand: 21. Oktober 2025

- Bitkom e.V. (2025). Wirtschaftsschutz 2025.
https://www.bitkom.org/sites/main/files/2025-09/bit_kom-pressekonferenz-wirtschaftsschutz-cybercrime.pdf
- Bitkom e.V. (2024). Digital Detox: Über ein Drittel plant im neuen Jahr eine digitale Auszeit.
<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digital-Detox-Ueber-ein-Drittel-plan-digitale-Auszeit>
- Business Research Insights (2025). Gig Economy Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis, By Type (Asset Sharing Services, Transportation Services, Professional Services, Household and Miscellaneous Services, Others) By Application (Transportation, Accommodation, Food and Beverage, Entertainment, Others) Regional Forecast From 2025 To 2034.
<https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/gig-economy-market-102503>
- Future Market Insights (2025). Collaboration Tools Market Forecast 2025 – 2035.
<https://www.futuremarketinsights.com/reports/collaboration-tools-market>
- Gallup (2025). State of the Global Workplace 2025.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gartner (2024). Die 10 wichtigsten strategischen Technologie-Trends von Gartner für 2025.
https://emt.gartnerweb.com/ngw/globalassets/intl-de/informationstechnologie/dokumente/top-tech-trends_ebook_de.pdf
- KPMG (2024). CEO Outlook 2024.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sg/pdf/2024/09/kpmg-ceo-outlook-2024-executive-summary.pdf>
- KPMG (2025). CEO Outlook 2025.
<https://kpmg.com/xx/en/our-insights/value-creation/global-ceo-outlook-survey.html>
- KPMG (2024). Digital Nomad and Remote Work visa options.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/09/GMS-DigitalNomad-RemoteWork-TrackerMap.pdf>
- KPMG (2024). KPMG Global Chief Ethics and Compliance Officer Survey: Stepping up to a new level of compliance.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/01/stepping-up-to-a-new-level-of-compliance.pdf.coredownload.pdf>

ManpowerGroup (2025). 2025 Global Talent Shortage: Umfrage zum Fachkräftemangel.

https://www.manpowergroup.de/-/media/project/manpowergroup/manpowergroup/manpowergroup-germany/studien_pdf/2025/mpg_umfrage_fachkraeftemangel_2025.pdf

Paradis, Tim (2024). AI notetakers could save us from meeting overload. Business Insider.

<https://www.businessinsider.com/ai-notetaker-work-meetings-tech-save-time-boost-efficiency-2024-12>

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development (2025). World Investment Report 2025.

<https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>

UN - United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2022). World Population Prospects 2022: Summary of Results.

https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf

Vanguard (2025). KI, Produktivität und die Zukunft der Arbeit.

<https://www.de.vanguard/professionell/insights/ki-produktivitat-und-die-zukunft-der-arbeit>

Von der Gracht, H. & Kisgen, S. (2022). Management der Zukunft. Spielregeln, Methoden und Erfolgsmodelle des Zukunftsmanagements. SIBE-Edition, Springer.

World Economic Forum (2025). The Future of Jobs Report 2025.

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

World Economic Forum (2025). Global Risks Report 2025.
<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/digest/>

Unternehmensseiten

Stand: 21. Oktober 2025

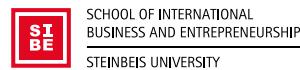
Microsoft (2025). Erste Schritte mit immersiven Ereignissen in Microsoft Teams. Support-Seite.

<https://support.microsoft.com/de-de/office/erste-schritte-mit-immersiven-ereignissen-in-microsoft-teams-a69189df-39c7-478f-a335-0aef7c4e5781>



KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Heidestraße 58
10557 Berlin



School of International Business and
Entrepreneurship (SIBE) GmbH

Kalkofenstr. 53
71083 Herrenberg

An diesem Whitepaper haben mitgewirkt:

Autoren



Ingo Todesco
Partner, Regional
Leader EMA, Head of Global
Mobility Services Germany
T +49 211 475-6242
itodesco@kpmg.com



Kelly Stoltz
Manager,
Global Mobility
Consulting Services,
T +49 621 426-7632
kstoltz@kpmg.com



**Prof. Dr. Heiko
von der Gracht**
Department Head, Head
of Technology Foresight,
Technology Services
T +49 221 2073-1278
hgracht@kpmg.com



Dr. Thomas Wolf
Partner, Global Head of
Immigration Services,
Head Employment
Law Germany,
T +49 30 53019-9300
twolf@kpmg-law.com

Forschungspartner

School of International Business and Entrepreneurship (SIBE),
Steinbeis Hochschule

Kompetenzteam

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Andreas Glunz
Bereichsvorstand
International Business
aglunz@kpmg.com

Ashish Madan
CTO, Bereichsvorstand
Technology Services
ashishmadan@kpmg.com

Christian Stender
Partner,
CTO Tax
cstender@kpmg.com

Dr. Ladislava Klein
CMO, Mitglied des Vorstands, Bereichs
vorständin für Familienunternehmen
lklein@kpmg.com

Ija Ramirez
Bereichsvorständin
Tax
ijaramirez@kpmg.com

Julia Jöns
Partnerin,
Performance & Strategy
juliajoens@kpmg.com

Oliver Winkler
Abteilungsleiter Inter-
nationale Mobility
owinkler@kpmg.com

Sina Steidl-Küster
Bereichsvorständin
Consulting
ssteidl@kpmg.com

Susanne Härzke
Partnerin, Global Mobility
Services
shaerzke@kpmg.com

Susanne Hütemann
Partnerin, Head of
ESG Tax Germany
shuettemann@kpmg.com

Thomas Efkemann
Partner, Global Mobility
Services
tefkemann@kpmg.com

KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Dr. Christian Nordholtz
Partner, Standortleiter
Hannover
cnordholtz@kpmg-law.com

Dr. Konstantin von Busekist
Partner, Leiter Global
Compliance Practice
kvonbusekist@kpmg-law.com

KPMG International
Marc Burrows
Head of Global Mobility
Services
marc.burrows@kpmg.co.uk

Stefano Moritsch
Global Geopolitics
Lead
stefanomoritsch@kpmg.co.ke

Philipp Glock, LL.M.
CTO
KPMG Law Germany
pglock@kpmg-law.com

Szenario-Illustrationen

Heyko Stöber (gestoeber), DUO Werbeagentur

Einige oder alle der hier beschriebenen Leistungen sind möglicherweise für KPMG-Prüfungsmandanten und deren verbundene Unternehmen unzulässig.

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2025 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.