



Universität St.Gallen



Der Krise trotzen:

Wettbewerbsvorteile in knackigen Zeiten

From insight to impact.

Der Lehrstuhl **Produktionsmanagement am Institut für Technologiemanagement** der Universität St. Gallen bietet Produktionsunternehmen sowohl industrielle wie auch funktionale Fachkenntnis, Austausch und Kompetenz im Bereich Benchmarking und bei wissenschaftlichen Fragestellungen.

Der **Swiss Manufacturing Survey** wird seit 2017 jährlich vom Institut für Technologiemanagement durchgeführt. Ziel der Erhebung ist es, zentrale Entwicklungen, Herausforderungen und Chancen der Schweizer Industrie systematisch zu erfassen und im Zeitverlauf vergleichbar zu machen. Seit 2019 wird ergänzend der Swiss Manufacturing Award verliehen, mit dem ein Unternehmen für besondere Leistungen im Schweizer Produktionsumfeld ausgezeichnet wird.

Den aktuellen Report aus dem Jahr 2025 finden Sie unter:

<https://item.unisg.ch/divisions/production-management/english/swiss-manufacturing-survey-and-award/>

Zahlen und Fakten

365

Teilnehmer

80%

KMU

26

Kantone repräsentiert

71%

produzieren nur
in der Schweiz

350

teilnehmende
Unternehmen

22

unterschiedliche
Industrien repräsentiert

über 1100

Produktionsstandorte
weltweit

Im Jahr 2025 erfolgt die Durchführung des Swiss Manufacturing Surveys und Awards mit Noventa Consulting als strategischem Partner.

Noventa Consulting baut erfolgreiche Unternehmen: Gemeinsam mit unseren Kunden realisieren wir ebenso innovative wie profitable Strukturen – in Organisation, Prozessen und Führung – mit dem Ziel einer nachhaltig gelebten Veränderungskultur. Diese Expertise teilen wir in Schulungen unserer Noventa Akademie sowie in gemeinsamen Weiterbildungen mit der Universität St.Gallen, wo wir Executives und andere Führungskräfte praxisnah ausbilden.

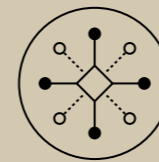
Noventa Consulting

www.noventa-consulting.com

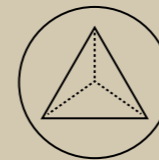
Executive Summary



Turbulente Zeiten für Schweizer Unternehmen. Die produzierende Industrie verzeichnet kaum Wachstum, EBIT-Margen sind unter Druck und die US-Zollpolitik trübt den Ausblick in die Zukunft. Nun gilt es für Schweizer Unternehmen ihre Wettbewerbsstärke zu behaupten, um dem globalen Negativtrend abzuwehren.



Wir leben in einer komplexen Welt, in der das Zusammenspiel mannigfaltiger Faktoren über den Erfolg entscheidet. Auf Makroebene wirken Politik oder Konjunktur, auf Mikroebene unternehmensinterne Einflussfaktoren harter oder weicher Natur. Es sind Methoden notwendig, die das mehrdimensionale Management aller Faktoren erlauben.



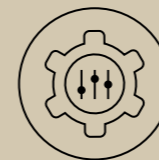
Die Rheintaler Pyramide bietet ein Rahmenmodell, um Unternehmen in turbulenten Zeiten Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Die integrierte Betrachtung von Strategie, Kultur und Prozessen macht Unternehmen dauerhaft und nachhaltig erfolgreich.



Besonders wettbewerbsfähige Unternehmen („High Performer“) zeichnen sich nicht nur durch ihre Branchenführerschaft aus, sondern auch dadurch, dass es ihnen selbst unter herausfordernden Bedingungen gelingt, sich stetig zu verbessern und Marktanteile zu gewinnen. Auch ihre Exposition gegenüber geopolitischen Risiken ist deutlich geringer ausgeprägt.



Im Vergleich zum Schweizer Industriedurchschnitt weisen High Performing Companies einen wesentlich höheren Grad der Strategieimplementierung auf. In der Unternehmens- und Produktionsstrategie orientieren sie sich am Kunden und priorisieren Qualität, Liefertreue und Flexibilität. Die strategische Ausrichtung am Kundenwert wird massgeblich durch die Unternehmenskultur gestützt.



High Performer der Schweizer Industrie zeichnen sich ausserdem durch eine hohe Prozessdisziplin aus. Diese Unternehmen weisen einen besonders hohen Digitalisierungsgrad der Unternehmensprozesse auf und integrieren KI-Lösungen. Entscheidend sind auch das Verbesserungs-Mindset und die Prozesseffizienz.



Die Transformation vom Low Performer zum High Performer gelingt in 5 Schritten: (1) Definition einer konsistenten Unternehmensstrategie, (2) Einführung einer strategischen Prozesslandkarte und eines (3) strategiekonformen Organigramms, (4) Kaskadierung und Priorisierung der strategischen Ziele sowie die (5) langfristige Verankerung in der Unternehmenskultur.

Turbulente Zeiten für den Schweizer Werkplatz

“Pilatus liefert keine Flugzeuge mehr in die USA”¹ – mit dieser Meldung wurde im Sommer 2025 deutlich, welche Folgen die jüngsten protektionistischen Massnahmen der USA für die Schweizer Wirtschaft haben.

Namhafte Industrieunternehmen sehen sich gezwungen, ihr Exportgeschäft in den US-Markt einzustellen. Selbst die Schweizerische Post nimmt keine Warensendungen in die USA mehr an². Für viele exportorientierte Unternehmen ist dies ein alarmierendes Signal: Die zunehmenden Handelsbarrieren verschärfen ein ohnehin angespanntes wirtschaftliches Umfeld, das sich in den vergangenen Jahren immer weiter zuspitzt hat.

Die neuen Zölle sind aber nicht der einzige Risikofaktor. Die geopolitische Lage bleibt angespannt: Kriege in der Ukraine, im Nahen und Mittleren Osten, wachsende Spannungen im asiatisch-pazifischen Raum und zunehmende Blockbildungen in der Weltwirtschaft belasten etablierte Geschäftsmodelle. Hinzu kommen instabile

Lieferketten, eine rückläufige Nachfrage in Schlüsselregionen und ein wachsender Protektionismus, der die Schweiz vor immer grössere Herausforderungen stellt.

Die OECD warnt in ihrem aktuellen Länderbericht, die Schweiz sei durch diesen Trend besonders betroffen. Als Land, das sich traditionell auf offene Märkte stützt, ist der Zugang zu ausländischen Märkten entscheidend, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. Gleichzeitig deutet sich im Inland eine zweite, weniger sichtbare, aber ebenso bedeutende Herausforderung an: das nachlassende Produktivitätswachstum. Obwohl die Schweiz im internationalen Vergleich weiterhin stark in Forschung und Entwicklung investiert, ist die Wachstumsdynamik – insbesondere in der Industrie – seit Jahren rückläufig³.

Vor diesem Hintergrund wird die Unsicherheit in der hiesigen Industrie zunehmend spürbar. Unternehmen, die über Jahre hinweg stabil gewachsen sind, halten sich nun mit Investitionen zurück. Strategische Entscheidungen werden vertagt, Produktentwicklungen reduziert und neue Märkte mit Vorsicht erschlossen⁴.

Ein klarer Hinweis auf diese Entwicklung findet sich in den Ergebnissen des diesjährigen Swiss Manufacturing Surveys, einer branchenübergreifenden Umfrage von 365 Teilnehmern aus 350 Schweizer Industrieunternehmen, die jährlich vom Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen durchgeführt wird. 89 Prozent der Teilnehmer geben an, etwas oder stark von der aktuellen geopolitischen Lage beeinflusst zu werden. Diese, aber auch weitere

In diesem dynamischen Umfeld ist Zurückhaltung nachvollziehbar. Doch gerade jetzt ist die Stunde für mutige und kluge unternehmerische Entscheidungen. Denn eins dürfen wir nicht vergessen: Die Kosten des Wartens sind häufig höher als die Risiken des Handelns.

Julian Mundl
CEO Noventa Consulting



Faktoren, wie der seit Jahren starke Schweizer Franken, schlagen sich bereits in der finanziellen Performance von Unternehmen nieder. Der Anteil der Unternehmen mit EBIT-Margen von über zehn Prozent ist zwischen 2021 und 2024 gesunken – von 39 auf 32 Prozent. Gleichzeitig hat sich der Anteil der Unternehmen mit einer negativen EBIT-Marge von 2022 auf 2024 um drei Prozentpunkte erhöht.

Dabei hat die Schweizer Industrie in ihrer Geschichte bereits mehrfach gezeigt, dass sie in der Lage ist, unter anspruchsvollen Bedingungen resilient zu agieren und neue Wege zu finden. Es war die Kombination aus unternehmerischer Weitsicht, technologischem Erfindergeist und gesellschaftlicher Bildungsorientierung, die den Aufstieg zum Industriestandort ermöglichte.

Diese DNA prägt den Werkplatz Schweiz bis heute. Doch sie muss in einer von Unsicherheiten geprägten Welt neu interpretiert und gestärkt werden. Auch wenn die Schweiz im internationalen Vergleich nach wie vor gut positioniert ist – so etwa mit Platz eins im IMD World Competitiveness Ranking in den Bereichen Government Efficiency und Infrastructure – zeigt sich in der wirtschaftlichen Gesamtleistung ein Rückgang: 2025 liegt die Schweiz hier nur noch auf Platz 13⁵. Begründet wird die schlechtere Platzierung mit einer relativen Eintrübung der gesamtwirtschaftlichen Leistung sowie den allgemein hohen Kostenfaktoren am Standort Schweiz. Die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Unternehmen ist also weiterhin vorhanden, aber sie ist nicht mehr selbstverständlich.

Diese Herausforderungen sind real, aber sie sind auch adressierbar. Die Schweizer Industrie hat in der Vergangenheit bewiesen, dass sie sich neu erfinden kann. Es gibt keinen Grund, warum dies nicht auch heute möglich sein sollte. Denn gerade in einem Umfeld zunehmender Unsicherheit kann die Kombination aus Präzision, Qualität, Anpassungsfähigkeit und unternehmerischem Denken ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

Die zentrale Herausforderung lautet daher: Wie kann die Schweizer Industrie ihre Stärken gezielt weiterentwickeln, um auch unter volatilen Bedingungen bestehen zu können?

Dieses Whitepaper nimmt die Ergebnisse des Swiss Manufacturing Surveys 2025 zum Anlass, um die aktuellen Herausforderungen zu analysieren und Impulse zur Stärkung der industriellen Wettbewerbsfähigkeit in der Schweiz zu geben.

¹ Berger, P. (2025, 08. August). Pilatus liefert keine Flugzeuge mehr in die USA. In Handelszeitung. <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/pilatus-liefert-keine-flugzeuge-mehr-in-die-usa-850376>

² <https://www.post.ch/de/ueber-uns/medien/medienmitteilungen/2025/us-zollbestimmungen-erschweren-warenversand-in-die-usa>

³ OECD. (2024). OECD Economic Surveys: Switzerland 2024. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/eco_surveys-che-2024-en

⁴ economiesuisse. (2025, 23. Mai). Geopolitische Spannungen und Regulierungen belasten Schweizer Unternehmen. <https://www.economiesuisse.ch/de/artikel/geopolitische-spannungen-und-regulierungen-belasten-schweizer-unternehmen>

⁵ International Institute for Management Development. (2025). IMD World Competitiveness Ranking 2025: Switzerland tops the ranking [Pressemeldung]. IMD World Competitiveness Center. Verfügbar unter: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>

Die Rheintaler Pyramide der Wettbewerbsfähigkeit

Die Frage, was Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähig macht, ist in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung vielfach untersucht worden. Ein bis heute zentraler Referenzpunkt ist das Modell von Hayes und Wheelwright (1984). Es verdeutlicht, dass Wettbewerbsfähigkeit nicht auf einer einzelnen Dimension beruht, sondern auf dem Zusammenspiel struktureller („hardware“) und infrastruktureller („software“) Faktoren, sowohl auf Länderebene (Makro) als auch auf Unternehmensebene (Mikro).

Auf Makroebene spielen steuerliche Rahmenbedingungen, Kapitalmärkte und kulturelle Normen eine prägende Rolle. Bereiche, in denen die Schweiz international seit Jahren überdurchschnittlich positioniert ist. Auf Unternehmensebene sind es einerseits harte Entscheidungen, wie Standortwahl oder Investitionen in Produktionsanlagen, andererseits aber auch weiche Faktoren wie Führungsverständnis, Organisationsformen oder Kontrollsysteme⁶. Die damit einhergehende Erkenntnis: Wettbewerbsfähigkeit entsteht nicht durch punktuelle Einzelmaßnahmen, sondern durch ein abgestimmtes Zusammenspiel von harten und weichen Faktoren.

Genau hier liegt jedoch die Herausforderung: Die Überführung dieser theoretischen Konzepte in die betriebliche Praxis gestaltet sich oftmals schwierig. Unternehmen stehen heute vor einer komplexeren Ausgangslage als je zuvor.

Um dieser Komplexität Herr zu werden, hat Noventa Consulting ein praxisorientiertes Rahmenmodell entwickelt: die Rheintaler Pyramide. Sie übersetzt die klassischen Einsichten von Hayes und Wheelwright von der Makro- auf die Mikroebene in eine handlungsleitende Form für die heutige Industrie. An der Spitze der Pyramide steht die Wettbewerbsfähigkeit. Sie lässt sich nur erreichen, wenn die drei Grundpfeiler – Strategie, Kultur und Prozesse – klar definiert, miteinander verzahnt und konsequent aufeinander ausgerichtet werden (vgl. Abbildung 1). Dieses Rahmenmodell von Noventa Consulting wird im Nachfolgenden aufgegriffen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Industrie zu untersuchen.

Die Strategie gibt die Richtung vor, die Prozesse sichern Tempo und Wiederholbarkeit – und die Kultur sorgt dafür, dass die Organisation mitgeht. Die Rheintaler Pyramide ist kein theoretisches Konstrukt; sie ist ein Werkzeug, das Stärken messbar und Schwächen sichtbar macht.

Julian Mundl
CEO Noventa Consulting

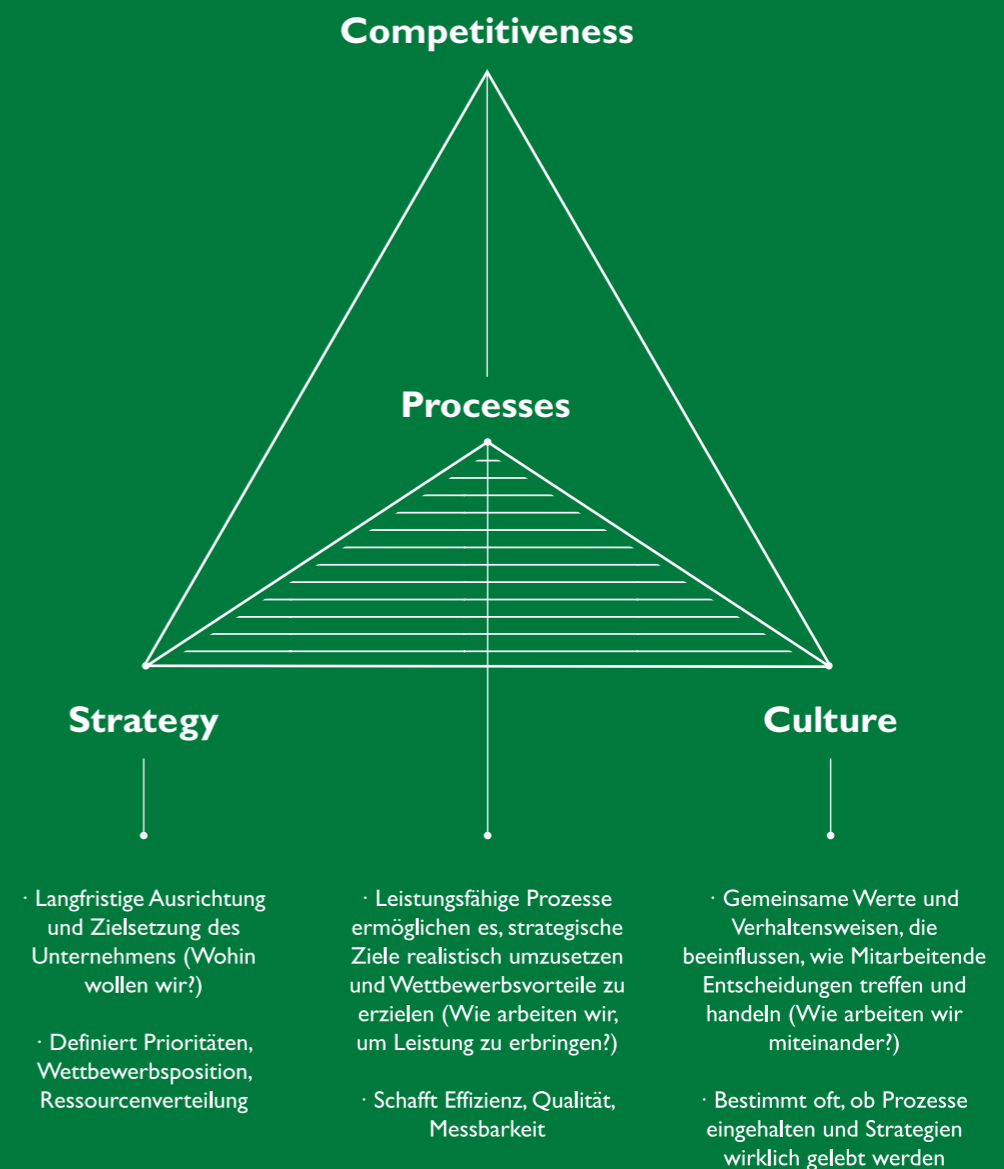


Abbildung 1: Rheintaler Pyramide. Management-Ansatz zur Wettbewerbsfähigkeit

⁶ Hayes, R. H.; Wheelwright, S. C. (1984): Restoring our Competitive Edge. Competing Through Manufacturing.

Was wettbewerbsfähige Unternehmen besser machen

Wer verstehen will, wie Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken, sollte sich an jenen orientieren, die trotz einer aktuell herausfordernden Konjunktur ihre Wettbewerbsstärke im vergangenen Jahr weiter ausbauen konnten.

Doch was zeichnet wettbewerbsfähige Unternehmen aus? Wir charakterisieren wettbewerbsfähige Unternehmen anhand von fünf Eigenschaften:

1. ihrer Wettbewerbsstärke gegenüber bestehenden Mitbewerbern
2. einer geringen Bedrohung durch den potenzielle Markteintritt neuer Konkurrenten
3. ihrer Verhandlungsstärke gegenüber Zulieferern
4. ihrer Verhandlungsstärke gegenüber Kunden und
5. einer geringen Bedrohung durch Ersatzprodukte.

Mit diesen fünf Eigenschaften aus dem Modell nach Porter (1979)⁷, das bis heute unangefochten ist, lässt sich zuverlässig die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens im Branchenvergleich erfassen.

Im Rahmen des Swiss Manufacturing Surveys 2025, haben wir produzierende Schweizer Unternehmen auch nach ihrer Wettbewerbsfähigkeit gefragt. Im aktuell komplexen Marktumfeld stechen dabei gerade diejenigen Unternehmen hervor, denen es nicht nur gelungen ist, ihre hohe Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, sondern die mit nachhaltigen Verbesserungen in finanziellen und operativen Parametern ihre Wettbewerbsfähigkeit weiter ausbauen konnten. Aus den 350 teilnehmenden

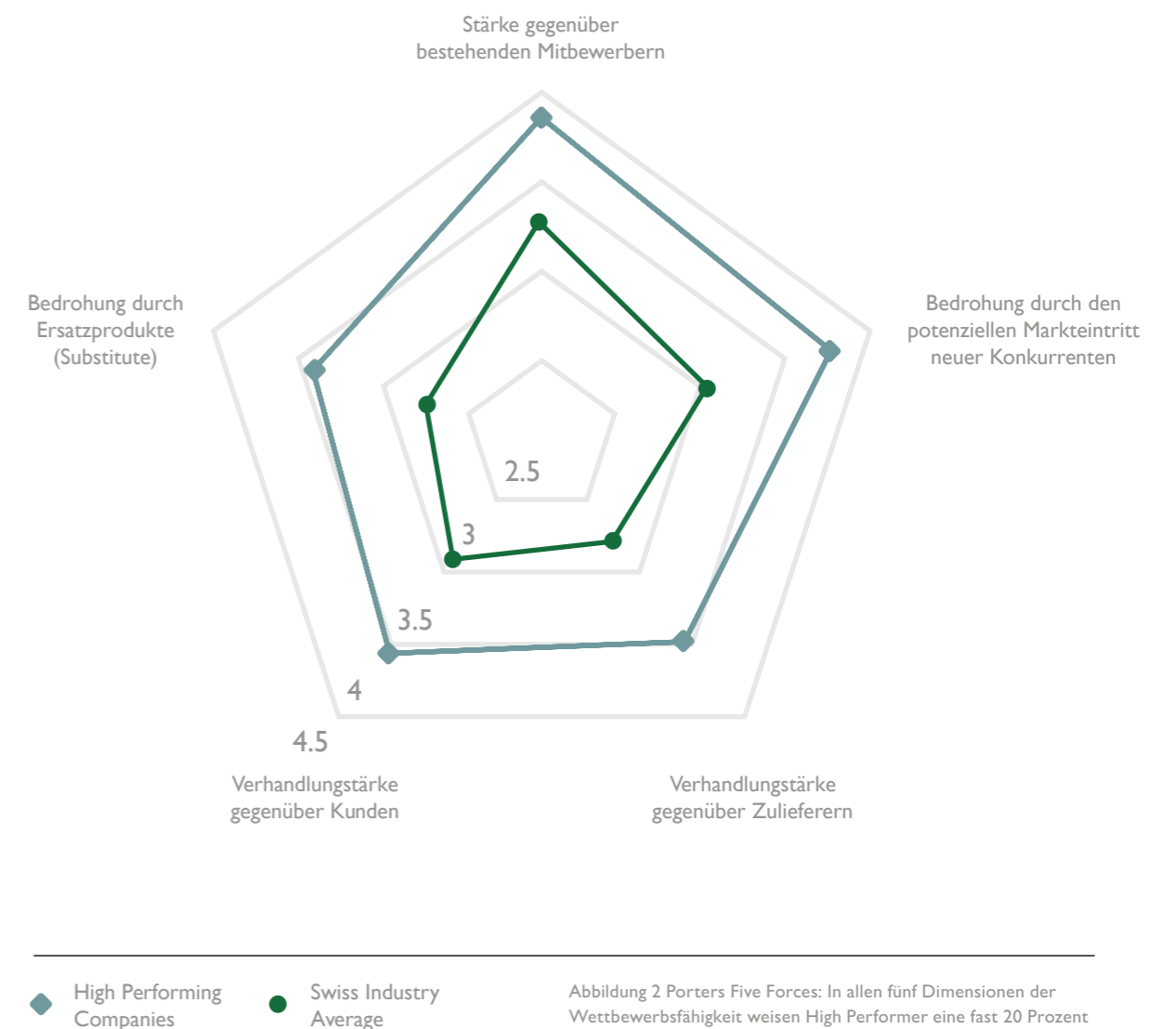
Unternehmen wurden für dieses Whitepaper die 40 wettbewerbsfähigsten ausgewählt. Diesen „High Performing Companies“ ist es 2024 gelungen, deutliche Performancegewinne zu verzeichnen. In allen Dimensionen der Wettbewerbsfähigkeit nach Porter (1979) schnitten diese Unternehmen im Durchschnitt um rund ein Fünftel besser ab als die Schweizer Industriebasis. Besonders in den wichtigen Eigenschaften: „Verhandlungsstärke gegenüber Zulieferern“ sowie „Verhandlungsstärke gegenüber Kunden“ schneidet die Gruppe der „High Performing Companies“ deutlich besser ab. Im Allgemeinen gaben die meisten Schweizer Unternehmen nämlich an, nur eine geringe Verhandlungsstärke gegenüber Kunden und Lieferanten zu haben – eine Schwachstelle der Schweizer Industrie. Unsere Daten zeigen: Wer bereits sehr wettbewerbsfähig ist, dem fällt es auch leichter die eigene Wettbewerbsfähigkeit weiter auszubauen.

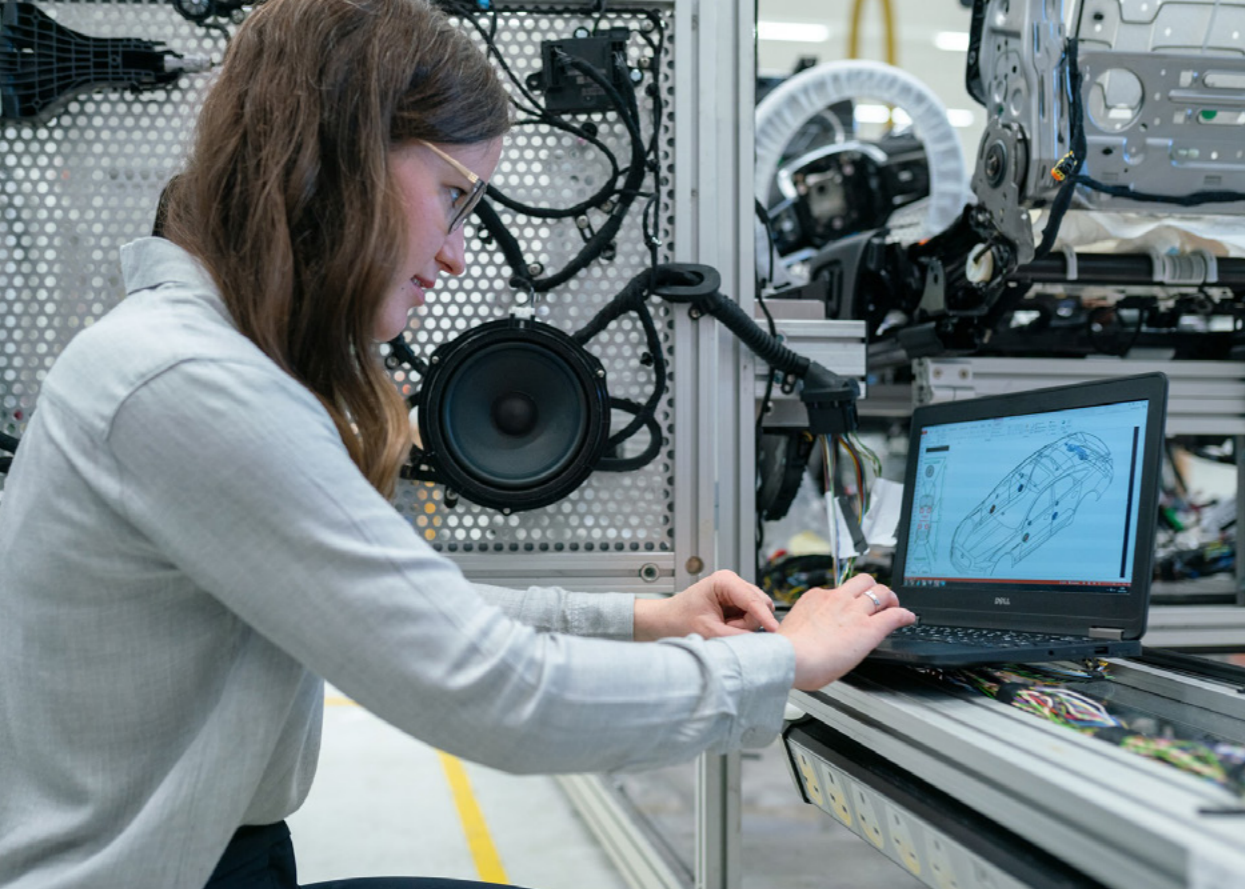
⁷ Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. In: Harvard Business Review 57(2), S. 137–145.

Doch High Performing Companies definieren sich nicht nur durch ihre hervorragende Wettbewerbsposition, sondern sind in der Lage, sich trotz einer schwächelnden Konjunktur weiter zu verbessern. So ist es dieser Gruppe 2024 gelungen in gleich mehreren operativen und finanziellen Kennzahlen eine wesentliche Leistungssteigerung im Vergleich zu 2023 zu verbuchen.

Wie die Daten des Swiss Manufacturing Surveys 2025 zeigen, kann der Erfolg dieser Gruppe vorrangig auf ihre exzellente Unternehmenspraxis zurückgeführt werden. Diese Verbindung aus Strategie, Kultur und Prozessen ist eine entscheidende Grundlage für ihren nachhaltigen Erfolg. "High Performer gewinnen nicht, weil sie alles perfekt machen. Sie gewinnen, weil sie die entscheidenden Elemente konsequent miteinander verbinden. Wettbewerbsfähigkeit entsteht dort, wo Strategie auf eine gelebte Kultur und saubere Prozesse trifft.", sagt Julian Mundl, CEO von Noventa Consulting. Wie genau es dieser Gruppe der High Performing Companies gelungen ist, ihre Wettbewerbsposition zu stärken und ihre Performance zu steigern, untersucht dieses Whitepaper anhand des vorgestellten Modells der Rheintaler Pyramide.

75 Prozent der High Performing Companies ist es im Jahr 2024 gelungen ihren Marktanteil signifikant zu steigern. Nur rund einem Viertel der Schweizer Unternehmen war das sonst möglich.





„Durch sehr starke Customer-Centricity erreichen wir gezielt Spezifikationsgewinne bei unseren Kunden, was zu einem nachhaltigen Wachstum unseres Marktanteils führt.“

Production Manager
High Performing Company

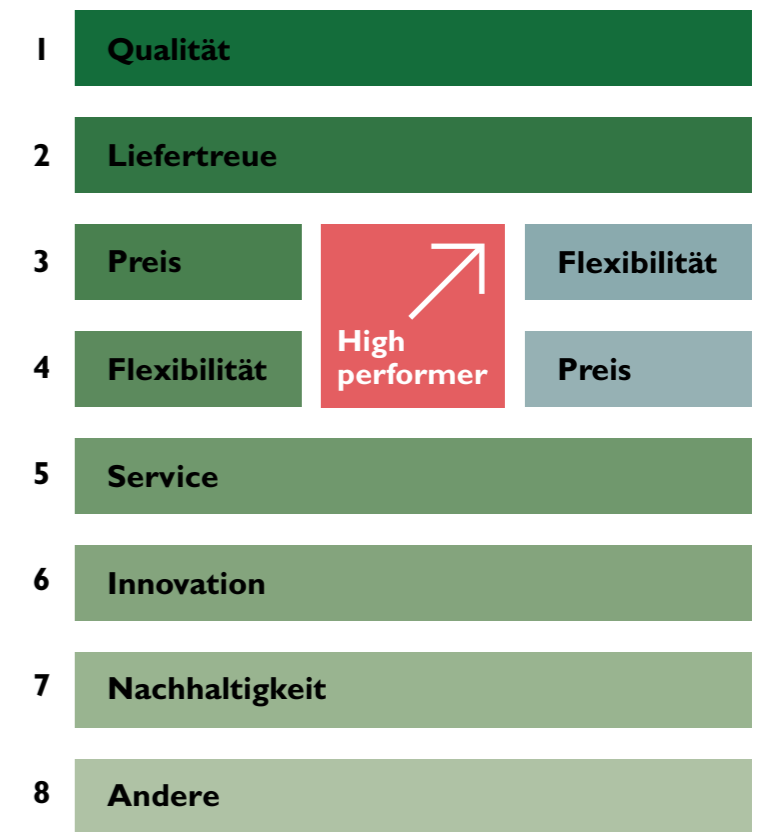


Abbildung 3: Die Rangfolge strategischer Ziele Schweizer Unternehmen. Eine hohe Qualität und Lieferperformance haben höchste strategische Priorität bei Schweizer Unternehmen. High Performer (blaue Farbe) stellen Flexibilität noch vor den Preis.

Durchschnittliche Position

Wettbewerbsfähig in schwierigen Zeiten: Die Dominanz der High Performing Companies

Die Überlegenheit dieser Top 40 der wettbewerbsfähigsten Schweizer Unternehmen in mehr als einem Dutzend unterschiedlicher Branchen drückt sich auch in einer besonders hohen Resilienz gegenüber der aktuell schwierigen makroökonomischen Lage aus: High Performing Companies ist es 2024 trotz abkühlender Konjunktur gelungen, ihre Kennzahlen in direkten und indirekten Bereichen weiter zu verbessern und so die eigene, bereits hohe Wettbewerbsfähigkeit weiter auszubauen. Insbesondere haben diese Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr höhere Gewinne erzielt und Marktanteile weiter ausgebaut. Die hohe Resilienz dieser Unternehmen zeigt sich in den Umfragedaten des Swiss Manufacturing Surveys 2025 auch an ihrer deutlich geringeren Risikoexposition gegenüber geopolitischen Entwicklungen: Knapp 89 Prozent aller befragten Unternehmen geben an, von der aktuellen geopolitischen Situation betroffen zu sein, währenddessen das nur auf 65 Prozent der High Performing Companies zutrifft. Zwar sind auch diese Unternehmen nicht gänzlich unberührt von der aktuellen US-Zollpolitik, doch werden die zukünftigen Folgen als weniger drastisch eingeschätzt als bei anderen Schweizer Unternehmen.

Auch darüber hinaus ist es den High Performern der Schweizer Industrie 2024 gelungen ihre Dominanz zu behaupten. Sie haben ihre Kosten im operativen Tagesgeschäft weiter gesenkt und sind dabei dennoch flexibler und anpassungsfähiger geworden. Die High Performing Companies berichten von deutlichen Verbesserungen in der eigenen Innovationsfähigkeit, der angebotenen Customer Experience und dem stärker werdenden Servicegeschäft. Auch aufgrund dieser relativen Wettbewerbsstärke ist es den High Performern im Jahr 2024 gelungen, wichtige Marktanteile von der Konkurrenz abzugreifen.

Die Daten des Swiss Manufacturing Surveys 2025 zeigen aber auch, dass die Gruppe hoch performanter Unternehmen im Vergleich zur Schweizer Industriebasis andere Wettbewerbsstrategien verfolgt, ihre Führung eine andere Unternehmenskultur vorlebt, und eine höhere Prozessdisziplin herrscht.

Unsere Analysen zeigen: High Performing Companies weisen eine andere Unternehmenspraxis auf als die meisten anderen Schweizer Unternehmen. Doch was machen diese besonders erfolgreichen Unternehmen im Detail besser und was können andere Unternehmen davon lernen? Diese Frage wollen wir in den nachfolgenden Abschnitten beantworten.

Strategie & Wettbewerbsfähigkeit: Strategieimplementierung macht den Unterschied

Während der Vergleich zwischen High Performern und übrigen Unternehmen zwar keinen Hinweis darauf gibt, ob die ersteren andere strategische Ziele und Prioritäten verfolgen, ergeben sich doch deutliche Unterschiede im Grad der Strategieimplementierung. Die befragten Manager und Geschäftsführer der High Performing Companies geben einen höheren Implementierungsgrad der Unternehmensstrategie an und weisen damit grössere Erfolge im Change Management vor als die Basis der Schweizer Unternehmen. Tatsächlich geben 83 Prozent der High Performer einen guten oder sehr guten Grad der Strategieimplementierung an, im Vergleich liegt der Schweizer Unternehmensdurchschnitt bei 53 Prozent.

In der Umfrage haben wir die teilnehmenden Unternehmenslenker gebeten, ein Ranking ihrer Unternehmens- und Produktionsstrategien aus acht vorgegebenen Antworten aufzustellen. Die resultierende Rangfolge der strategischen Ziele ist in Abbildung 3 gezeigt. Eine hohe Qualität und Lieferperformance stehen dabei für sehr viele Schweizer Unternehmen an erster Stelle. Erwähnenswert ist ausserdem, dass High Performing Companies einen etwas stärkeren strategischen Fokus

auf die Flexibilität der Produktion legen – also eine flexible Anpassungsfähigkeit gegenüber schwankenden Produktionsvolumina, eine höhere Variantenvielfalt oder die Bereitstellung individueller Kundenlösungen. Die dadurch entstehende Differenzierung stellt einen echten Kundenvorteil dar und kann höhere Margen rechtfertigen⁸.

Diese Ergebnisse sind deshalb umso erstaunlicher, da High Performing Companies ihre Kunden tendenziell auch eher als preissensibel einstufen. Es kann also davon ausgegangen werden, dass High Performing Companies ein sehr wettbewerbsfähiges Preis-/Leistungsangebot bieten können. Unsere Performancedaten indizieren nämlich dennoch ein hohe Kostenkontrolle der High Performer.

Eine weitere mögliche Erklärung für den Erfolg der High Performer: wie die Ergebnisse des Swiss Manufacturing Surveys zeigen, legen die Kunden dieser Unternehmen grösseren Wert auf starke Marken und die Produktherkunft „Made in Switzerland“ – eine weitere Möglichkeit Marktanteile auszubauen und höhere Preise bei anspruchsvollen Kunden zu rechtfertigen.

⁸ Interviews mit ausgewählten Teilnehmern des Swiss Manufacturing Surveys weisen darauf hin, dass der Unternehmenserfolg zumindest bei einigen Unternehmen auf eine klare Differenzierungs- und Fokussierungsstrategie zurückgeführt werden kann.



Abbildung 4: Die kulturellen Werte nach Graham et al. (2022). Kundenorientierung steht bei Schweizer Unternehmen an erster Stelle. Im Vergleich der Unternehmen trifft das ganz besonders auf die sehr erfolgreichen Unternehmen zu.



Kultur & Wettbewerbsfähigkeit: Kundenorientierung als zentraler Erfolgsfaktor

Eine tiefe kulturelle Verankerung ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie⁹. Der vergleichsweise hohe Strategieimplementierungsgrad der besonders wettbewerbsfähigen Unternehmen lässt eine starke Unternehmenskultur vermuten und unterstreicht den Stellenwert eines gelungenen Change Managements. Denn die Implementierung der Unternehmensstrategie sollte insbesondere weiche Faktoren wie die Unternehmenskultur berücksichtigen. Aus der Gruppe der High Performing Companies gaben 93 Prozent aller Manager an, dass ihre Unternehmenskultur einen positiven oder eher positiven Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens hat – ein signifikant höherer Wert als bei den restlichen befragten Unternehmen. Die Unternehmenskultur ist somit eine tragende Säule der Wettbewerbsfähigkeit von High Performing Companies.

Doch eine entscheidende Frage bleibt: Was macht eine besonders erfolgreiche Unternehmenskultur aus? Im Rahmen des Swiss Manufacturing Surveys 2025 haben wir auch die kulturellen Faktoren untersucht, die für Schweizer Unternehmen von Relevanz sind. Nach

Graham et al.¹⁰ kann die Unternehmenskultur anhand sieben verschiedener kultureller Werte eingeordnet werden: Anpassungsfähigkeit & Experimentierfreude, Zusammenarbeit, Gemeinschaftsorientierung, Kundenorientierung, Detailorientierung, Integrität sowie Ergebnisorientierung. Die Rangfolge der kulturellen Werte bei Schweizer Unternehmen zeigt Abbildung 4: Dabei stellen Schweizer Unternehmen eine hohe Kundenorientierung und die Zusammenarbeit im Team vorne an. Bei der Gruppe der High Performing Companies landet die Kundenorientierung besonders häufig auf dem ersten Platz – was sie zu einem zentralen Erfolgsfaktor macht.

⁹ Joly (2022). Does Your Company's Culture Reinforce Its Strategy and Purpose? In: Harvard Business Review Online. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2022/06/does-your-companys-culture-reinforce-its-strategy-and-purpose>.

¹⁰ Graham, J. R.; Grennan, J.; Harvey, C. R.; Rajgopal, S. (2022). Corporate culture: Evidence from the field. In: Journal of Financial Economics 146 (2), S. 552-593

Prozesse & Wettbewerbsfähigkeit: High Performing Companies beweisen hohe Prozessdisziplin

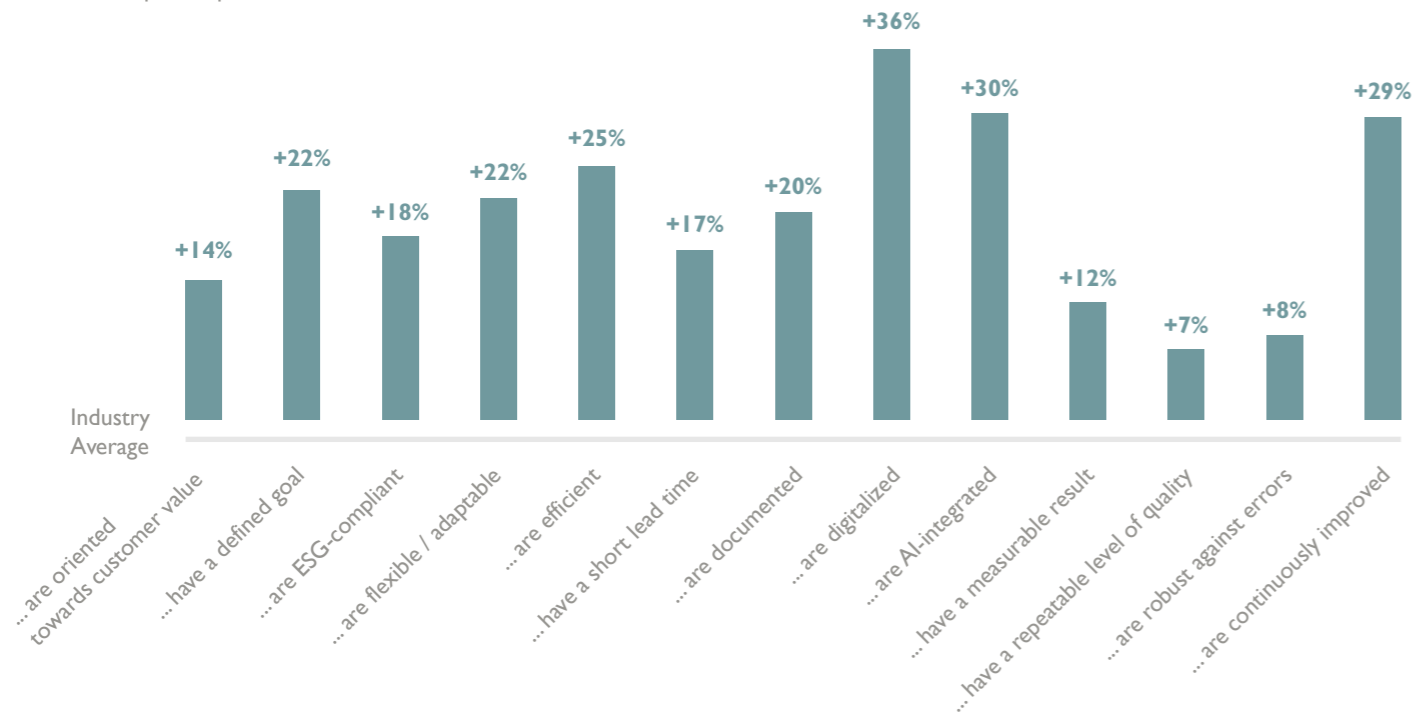
Die im Rahmen des Swiss Manufacturing Surveys 2025 erhobenen Daten legen einen weiteren bemerkenswerten Zusammenhang offen. Denn über verschiedene Prozesseigenschaften hinweg weist die Gruppe der High Performing Companies eine deutlich höhere Prozessreife auf als die übrigen Schweizer Unternehmen. Das zeigt sich mitunter daran, dass die Unternehmensprozesse der High Performer zu einem wesentlich stärkeren Grad digitalisiert und KI-integriert sind. Ganze 25 Prozent der High Performing Companies geben eine hohe KI-Integration ihrer Prozesse an. Auch Anpassungsfähigkeit, Effizienz und Zielorientierung der Unternehmensprozesse werden wesentlich höher eingeschätzt. Weiter hervorzuheben ist ein stärker ausgeprägtes Verbesserungs-Mindset. Befragt nach den weiteren Innovationspotentialen fokussieren die High Performing Companies trotz einer bereits hohen Prozessmaturität weiterhin auf Digitalisierung und KI-Integration ihrer Unternehmensprozesse. Ganz im Sinne der Lean-Philosophie ruhen sich die erfolgreichen Unternehmen also nicht auf dem hohen Prozessniveau aus, sondern arbeiten weiter an der kontinuierlichen Verbesserung ihres Handelns.

High Performer – Above Average Process Performance

Our corporate processes...

Abbildung 5: High Performing Companies weisen eine durchgängig höhere Prozessreife auf als der Durchschnitt der Schweizer Unternehmen.

■ High Performing Companies



Den richtigen Fit finden: Erst das gelungene Zusammenspiel aus Strategie, Kultur und Prozessen führt zum Unternehmenserfolg

Nicht die Optimierung von Einzelaspekten, sondern das holistische Zusammenspiel der internen und externen Unternehmensfaktoren ist entscheidend¹¹. Die Wettbewerbsfähigkeit Schweizer Industrieunternehmen kann nur über eine integrierte Betrachtung aller relevanten Faktoren sichergestellt werden.

Die Rheintaler Pyramide der Wettbewerbsfähigkeit – bestehend aus Strategie, Kultur und Prozessen – leistet hier Abhilfe. Wie die Ergebnisse des Swiss Manufacturing Surveys 2025 zeigen, ist die passende Kombination aus angewandter Unternehmensstrategie, kundenorientierter, fehleroffener Unternehmenskultur sowie hoher Prozessreife und -disziplin der Schlüssel zu Wettbewerbsfähigkeit. „Die Daten sind eindeutig und bestätigen unseren Ansatz: Nur Unternehmen, die alle drei Dimensionen – Strategie, Prozesse und Kultur – ernst nehmen, bleiben dauerhaft wettbewerbsfähig.“ fasst Julian Mundt von Noventa Consulting zusammen. So können sich Unternehmen auch in einem konjunkturell herausfordernden Umfeld gegenüber dem Wettbewerb behaupten, Performance steigern, Kosten senken und Marktanteile gewinnen.

„Da wir sehr viel in kleinen Stückzahlen unterwegs sind, sehen wir ein grosses Innovationspotenzial unsere Prozesse so zu automatisieren, dass es für unsere Grösse und Prozesse Sinn macht. [...] So dass unsere Mitarbeitenden mehr Zeit für komplexere Aufgaben haben.“

Chief Executive Officer
High Performing Company

¹¹ Vgl. Friedli, T.; Mundt, A.; Thomas, S. (2013). Strategic Management of Global Manufacturing Networks. Springer Verlag.

In fünf Schritten zur High Performing Company

Doch wie können Unternehmen die Rheintaler Pyramide in der Praxis umsetzen?

Die vorhergehende Analyse hat gezeigt, dass High Performing Companies dabei folgende Punkte besonders berücksichtigen: einen hohen Grad der Strategieimplementierung, eine fokussierte strategische Positionierung, eine hohe Kostenkontrolle trotz Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, eine hohe Kundenorientierung, eine ausgeprägte Prozessdisziplin, die auf Effektivität und Effizienz gleichermaßen fokussiert sowie eine offene und ermächtigende Unternehmenskultur, die all das erst möglich macht. Nicht zuletzt aber auch die erfolgreiche Integration und Verzahnung der unterschiedlichen Faktoren miteinander.

Aber wie sieht die Umsetzung dieser Erfolgsfaktoren konkret aus? Ein Fallbeispiel der Elesta GmbH aus Bad Ragaz, einem führenden Hersteller von hochpräzisen Relais und Sensoren für sicherheitskritische Anwendungen, zeigt, wie es gelingen kann, Strategie, Kultur und Prozesse nachhaltig ineinander zu integrieren.

Gemeinsam mit Noventa Consulting ist es dem Unternehmen gelungen, sich neu auszurichten und wettbewerbsfähiger zu werden. Der Weg dahin erfolgte in 5 Schritten:

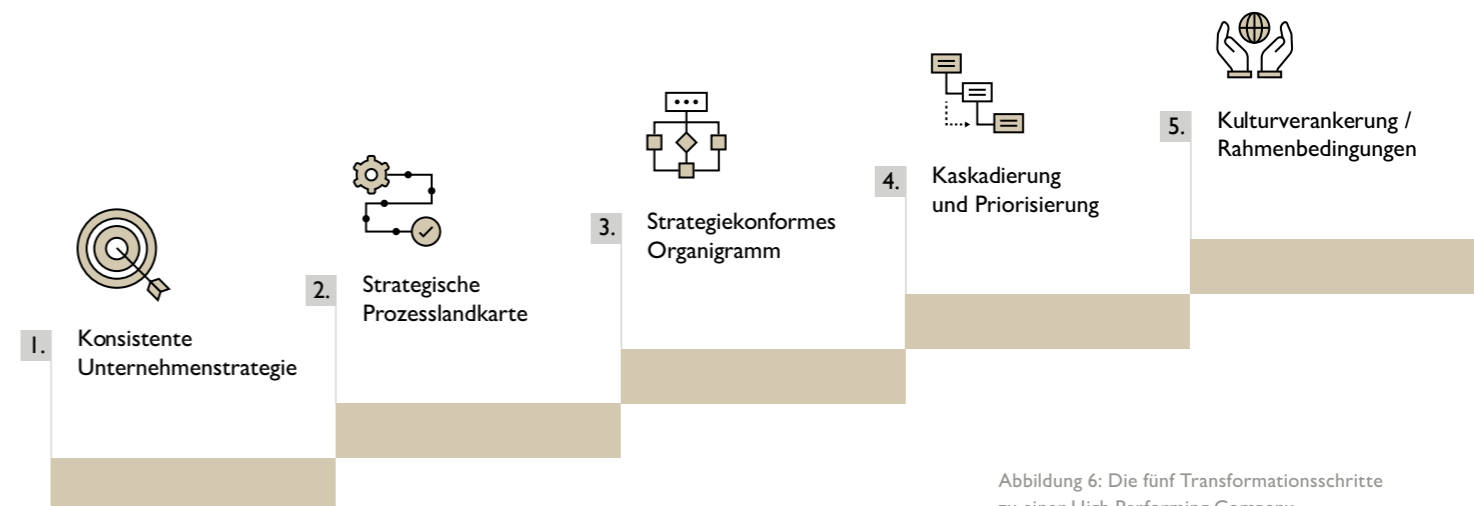


Abbildung 6: Die fünf Transformationsschritte zu einer High Performing Company

1. Konsistente Unternehmensstrategie:

Ausgangspunkt war die Klärung der strategischen Lage: Die fehlende Verknüpfung geplanter Initiativen wie Lean, Agilität und Digitalisierung mit der Strategie sowie ein fehlender Ressourcenfokus auf die wichtigen aber nicht unbedingt dringlichen Themen waren der Ausgangspunkt dieses Projekts. Mit einem neuen Leitbild bestehend aus Vision, Mission und klaren Zielen wurde eine konsistente Strategie geschaffen, die Orientierung und Verbindlichkeit gibt.

2. Strategische Prozesslandkarte:

Damit die neue Strategie ihre Wirkung entfaltet, wurde eine Prozesslandkarte erstellt, die die wichtigsten Abläufe transparent macht und sich an der Kundenreise sowie den strategischen Zielen ausrichtet. So wurden die strategischen Leitlinien in den Unternehmensalltag übersetzt. Ein Vorgehen, das auch für High Performing Companies typisch ist: Ihre Prozesse sind überdurchschnittlich stark auf Ziel- und Kundenwert orientiert.

3. Strategiekonformes Organigramm:

Um Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten eindeutig zu machen, wurde das Organigramm neu aufgestellt. Die Strukturen unterstützen nun die priorisierten Prozesse und damit die Strategie, setzen den Fokus auf die wertschöpfenden Tätigkeiten im Unternehmen und fördern eine disziplinierte Zusammenarbeit über alle Bereiche hinweg.

4. Kaskadierung und Priorisierung:

Projekte werden nach ihrer strategischen Relevanz priorisiert, und die Ziele über die gesamte Organisation hinweg heruntergebrochen. Neu entwickelte Bereichsleitbilder schaffen Transparenz und begeistern für den neuen Weg: Jede Führungskraft und alle Mitarbeitenden sollen verstehen, welchen Beitrag sie zum Unternehmenserfolg leisten können.

5. Kulturverankerung:

Damit die Veränderungen dauerhaft wirken, werden neue Routinen eingeführt, etwa mehr Offenheit im Umgang mit Fehlern oder eine stärkere Kundenorientierung. Wie die Daten zeigen: 93 % der High Performing Companies sehen ihre Unternehmenskultur als entscheidenden Faktor für Wettbewerbsfähigkeit. Elesta folgt diesem Vorbild und verankert die Transformation so langfristig.

Das Ergebnis:

Elesta hat heute eine klare Strategie, Prozesse, die konsequent auf Wertschöpfung ausgerichtet sind, eine unterstützende Organisation und eine Kultur, die die Veränderung trägt. Ein hoher Grad der Strategieimplementierung ist langfristig sichergestellt und die Prozessarchitektur ist auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet.

Das Fallbeispiel zeigt, wie es den Beratern von Noventa Consulting ganz praxisnah gelungen ist, Elesta in fünf Schritten wettbewerbsfähiger aufzustellen und die Strategie in den Alltag der Prozesse zu überführen. Nämlich durch den richtigen Fit aus Strategie, Prozessen und Kultur. Eine Transformation, die nur gelingt, wenn die Mitarbeitenden von Elesta auch aktiv an den Themen schaffen und sich für Neues öffnen. Oder wie es Marcel Mettler, CEO von Elesta sagt: «Heute arbeiten wir proaktiv an unseren Stärken, die Mitarbeitenden stehen hinter der Strategie und der Mehrwert ist für unsere Kunden täglich spürbar. Wir transformieren uns zur High Performing Company».

«Heute arbeiten wir proaktiv an unseren Stärken, die Mitarbeitenden stehen hinter der Strategie und der Mehrwert ist für unsere Kunden täglich spürbar. Wir transformieren uns zur High Performing Company».

Marcel Mettler, CEO von Elesta

Fazit: Stabilität entsteht innen, Wirkung aussen

Die Schweizer Industrie ist aktuell viel Gegenwind ausgesetzt: Makrofaktoren wie Konjunkturflaute, Handelskrieg und Regulierungswut führen zu Umsatzrückgang und erodierenden EBIT-Margen, während auf der Mikroebene der Unternehmen harte und weiche Faktoren wie die Wettbewerbsstrategie, das Managementsystem oder der Druck des operativen Geschäfts zusammenkommen; eine Mehrdimensionalität, die nur schwer fassbar ist. Doch gerade in schwierigen Zeiten gewinnen Unternehmen, die über eine stabile und beherrschbare Basis verfügen.

Die Rheintaler Pyramide macht diese Mehrdimensionalität fassbar und befähigt Unternehmen dazu, langfristig wettbewerbsfähig zu werden. Die drei Grundpfeiler der Rheintaler Pyramide – Strategie, Kultur und Prozesse – sind kein Nice-to-have, sondern systemische Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit. Der richtige Fit aller drei Elemente ist entscheidend. Denn Wettbewerbsfähigkeit entsteht nicht aus kurzfristigem Aktionismus, sondern aus langfristigem Alignment.

Unternehmensdaten von 350 Unternehmen, die im Rahmen des Swiss Manufacturing Surveys erhoben wurden, zeigen, dass die 40 wettbewerbsfähigsten und performantesten Unternehmen die drei Elemente Strategie, Kultur und Prozesse erfolgreicher umsetzen als der Schweizer Industriedurchschnitt. Diesen High Performern der Schweizer Industrie ist es nicht nur gelungen sich in herausfordernden Zeiten als Branchenführer zu behaupten, sondern sie konnten auch eine überdurchschnittlich hohe Steigerung in der

finanziellen und operativen Performance verzeichnen.

In der Unternehmenspraxis unterscheiden sich High Performing Companies in erster Linie durch einen wesentlich höheren Grad der Strategieimplementierung. Dabei ist die Unternehmenskultur die tragende Säule zur erfolgreichen Realisierung der strategischen Ziele. Als besonders nachhaltig erweist sich eine stark kundenorientierte Unternehmensphilosophie. Nicht weniger relevant ist eine hohe Prozessreife. Digitalisierte, KI-integrierte, effiziente, anpassungsfähige und zielorientierte Prozesse, die kontinuierlich verbessert werden, machen Unternehmen nachweisbar wettbewerbsfähiger.

Wie abschliessend gezeigt wurde, sind 5 Schritte notwendig, damit Unternehmen die Transformation zur High Performing Company gelingt. Entlang von Vision, Mission und klaren Zielen ist eine konsistente Unternehmensstrategie zu identifizieren. Mit der Übersetzung in eine strategische Prozesslandkarte und ein strategiekonformes Organigramm wird die Grundlage für eine erfolgreiche Strategieimplementierung und hohe Kundenorientierung geschaffen. Die Kaskadierung und Priorisierung der Ziele stellen die Einbindung aller Mitarbeitenden sicher. Mit der Verankerung der Strategie in den Unternehmenswerten gelingt am Ende auch das Change Management. Doch am wichtigsten ist: Wer in seine Struktur investiert, und an der Basis arbeitet, sichert seinen Erfolg – auch in schwierigen Zeiten.



Kontakt



Prof. Dr. Thomas Friedli
Direktor
Institut für Technologiemanagement



Ronja Hermann
Wissenschaftliche Mitarbeiterin



Simon Gese
Wissenschaftlicher Mitarbeiter



Julian Mundl
CEO Noventa Consulting AG



Nemanja Novković
Head of Marketing
Noventa Consulting AG

Noventa Consulting

Noventa Consulting AG
Sonnenstrasse 1
9444 Diepoldsau
Schweiz

Tel: +41 71 737 95 50
consulting@noventa.com
noventa-consulting.com