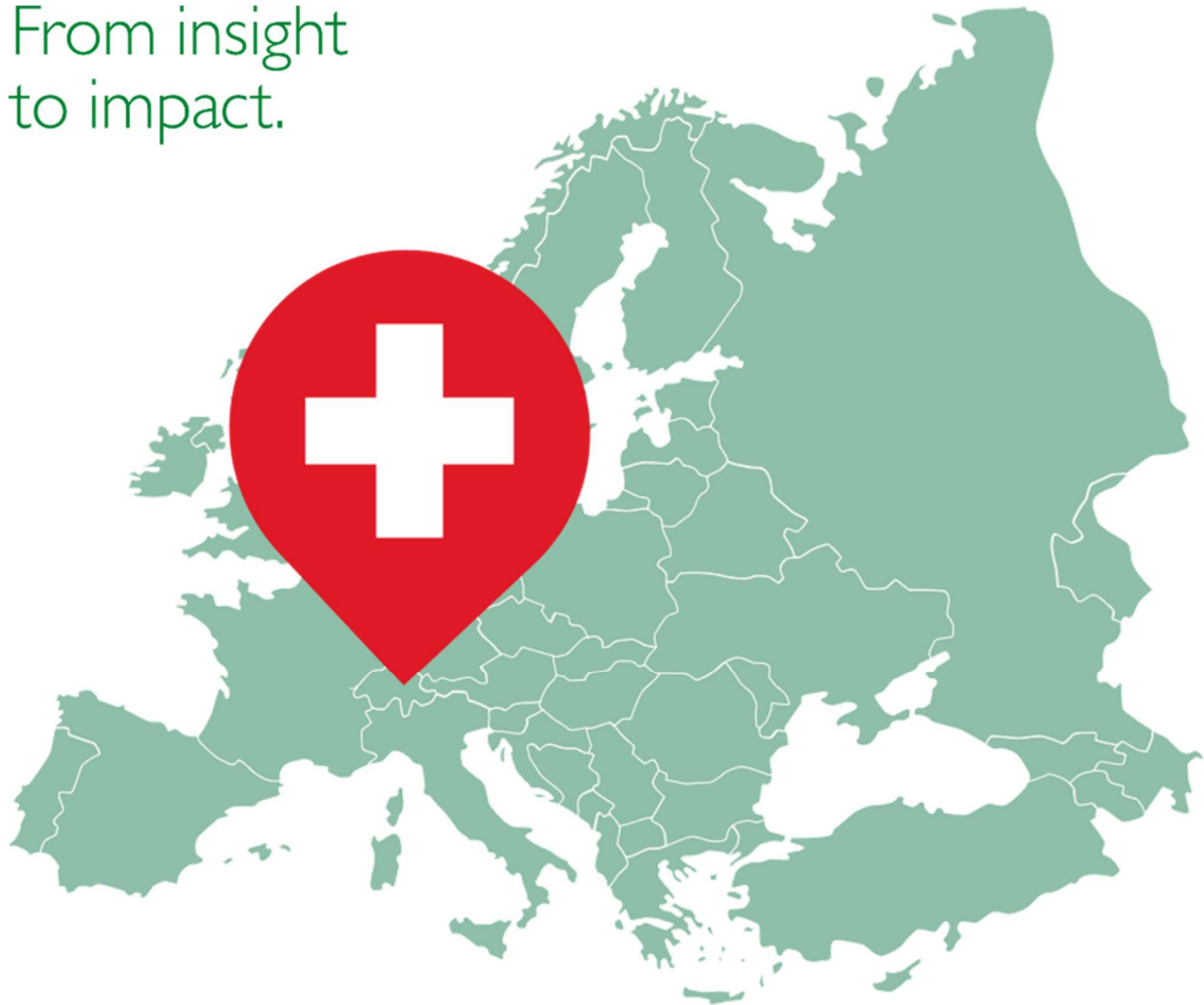




University of St.Gallen

Institute of Technology Management

From insight
to impact.



National Study 2025

Swiss Manufacturing Survey

General Report

Research Partner

ETH zürich

Strategic Partner

Noventa Consulting

Preface

The Swiss economy is currently struggling to make headway, with the manufacturing industry feeling the effects particularly keenly. Although the manufacturing sector still recorded growth in value added of 2.1%¹ in the first quarter of 2025, this was followed by a decline of 2.4%² in the second quarter. Industry associations such as Swissmem are warning of a continued downward trend and reporting planned job cuts and production relocations³. In addition, the current US tariff policy and other geopolitical turmoil are further accentuating the challenges.

Despite these negative headlines, Switzerland remains an industrial nation⁴. Production is the foundation of Swiss prosperity and impresses with its quality, performance, and innovative strength – a strategic excellence position for Switzerland.

Against this backdrop, the Swiss Manufacturing Survey 2025 provides valuable insights into the inner workings of Swiss industry. The present analysis of the 365 participants paints a comprehensive picture of the current situation, assesses future developments in Switzerland, and shows how competitiveness can be further strengthened.

Best regards



A handwritten signature in blue ink that reads "Friedli".

Prof. Dr. Thomas Friedli
Director Institute of Technology Management

Die Schweizer Wirtschaft kommt aktuell kaum voran und besonders die produzierende Industrie spürt die Folgen. Wenn auch das verarbeitende Gewerbe im ersten Quartal 2025 noch ein Wachstum der Wertschöpfung um 2.1%¹ verzeichnete, folgte bereits im zweiten Quartal wiederum ein Rückgang um 2.4%². Branchenverbände wie Swissmem warnen vor einem fortgesetzten Abwärtstrend und berichten von geplantem Personalabbau und Produktionsverlagerungen³. Zusätzlich akzentuieren die aktuelle US-Zollpolitik und andere geopolitische Turbulenzen die Herausforderungen weiter.

Ungeachtet dieser Negativschlagzeilen bleibt die Schweiz eine Industrienation⁴. Die Produktion ist Grundlage für den Schweizer Wohlstand und überzeugt durch Qualität, Leistung und Innovationsstärke – eine strategische Erfolgsposition der Schweiz.

Vor diesem Hintergrund liefert der Swiss Manufacturing Survey 2025 wertvolle Einblicke in das Innenleben der Schweizer Industrie. Die vorliegende Analyse der 365 Teilnehmer zeichnet ein umfassendes Lagebild, ordnet die zukünftigen Entwicklungen am Standort Schweiz ein und zeigt auf wie sich die Wettbewerbsfähigkeit weiter stärken lässt.

Freundliche Grüsse

¹ <https://www.news.admin.ch/de/newnsb/vuJAKRafULGSzQC8ISX6S>

² <https://www.news.admin.ch/de/newnsb/rDsfAiykNKgV7eZjZdFWw>

³ <https://www.swissmem.ch/de/mediencorner/medienmitteilungen/tech-industrie-im-abwaertsstrudel-auftragseingang-sinkt-um-13-prozent.html>

⁴ <https://www.economiesuisse.ch/de/artikel/die-schweiz-ist-eine-industrienation-und-soll-es-auch-bleiben>

Acknowledgement

We would like to thank our research partner ETH Zürich and all other associations and participants for their valuable input and great support.

Wir bedanken uns herzlich bei unserem Forschungspartner ETH Zürich und allen weiteren Verbänden und Teilnehmenden für ihre wertvollen Anregungen und Unterstützung.

Research Partner



Founded in 1855 under the name "Polytechnic Institute", ETH Zurich has been a national educational institution with international appeal right from the start and attracts talents from all over the world. The successful combination of cosmopolitanism and the close connection to Switzerland makes the young educational institution one of the driving forces of Swiss industrialization: It brings the necessary expertise into the country, trains specialists and contributes to the development of future-oriented national infrastructures.

1855 unter dem Namen «Polytechnikum» gegründet, ist die ETH Zürich von Beginn an eine nationale Bildungsstätte mit internationaler Ausstrahlung, die Talente aus aller Welt anzieht. Die erfolgreiche Verbindung von Weltoffenheit und nationalem Bezug macht die junge Bildungsinstitution zu einer der treibenden Kräfte der Schweizer Industrialisierung: Sie holt das nötige Know-how ins Land, bildet Fachleute aus und wirkt am Aufbau von zukunftsweisenden nationalen Infrastrukturen mit.

Supporting Associations



Executive Summary

Key facts



365 Participants

from 350 different companies took part in this year's survey. This makes the Swiss Manufacturing Survey 2025 one of the most comprehensive industry surveys in Switzerland.

These include 265 small and medium-sized enterprises (SMEs) with up to 249 employees and 68 large companies with more than 249 employees.

365 Teilnehmer

aus 350 unterschiedlichen Unternehmen haben dieses Jahr an der Umfrage teilgenommen. Somit ist der Swiss Manufacturing Survey 2025 eine der umfassendsten Industrieumfragen der Schweiz.

Darunter sind 265 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit bis zu 249 Mitarbeitern und 68 grosse Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitern.



21 Industries

are represented in the study according to the NOGA classification⁵.

Not represented this year were manufacturers of tobacco products as well as manufacturers of coke and refined petroleum products.

21 Branchen

sind nach der NOGA-Klassifizierung⁵ in der Studie vertreten. Nicht teilgenommen haben in diesem Jahr lediglich Unternehmen aus der Tabakverarbeitung, sowie Kokeereien und die Mineralölverarbeitung.



24% of all participants

have production sites both inside and outside Switzerland and are therefore internationally positioned.

A significant proportion (11%) of Swiss SMEs also produce both domestically and abroad, while the figure for large companies is as high as 83%.

This means that over 1,100 production sites worldwide are represented in the Swiss Manufacturing Survey.

24% aller Teilnehmenden

sind mit Produktionsstandorten in- und ausserhalb der Schweiz international aufgestellt.

Auch ein signifikanter Anteil (11%) an Schweizer KMU produziert sowohl im In- wie im Ausland, bei grossen Unternehmen sind es ganze 83%.

Damit sind im Swiss Manufacturing Survey über 1'100 Produktionsstandorte weltweit vertreten.



38% of companies

plan to expand their production capacities in Switzerland within the next three years. In contrast, only 11% want to reduce their capacities in the future.

38% der Betriebe

haben vor ihre Produktionskapazitäten in der Schweiz, innerhalb der nächsten drei Jahre zu erweitern. Demgegenüber stehen nur 11%, die ihre Kapazitäten zukünftig reduzieren wollen.

⁵ BSF Admin (2008). NOGA. Kodierungsinstrument für Klassifikation



Highly competitive

– 71% of the companies describe themselves as such compared to their direct competitors.

Sehr wettbewerbsfähig

gegenüber der direkten Branchenkonkurrenz sind laut eigener Aussage 71% der Unternehmen.



The European market

is important or very important for 70% of the companies. This makes Europe by far the most important sales market.

Der europäische Markt

ist für 70% der Unternehmen wichtig oder sehr wichtig. Damit ist Europa mit Abstand der bedeutendste Absatzmarkt.



55% of companies

were able to improve in the area of digitalization compared to previous years.

55% der Unternehmen

konnten sich im Bereich der Digitalisierung im Vergleich zu den Vorjahren verbessern.



Stabilization of profits

after a slump in EBIT margins in 2023, companies were able to slightly increase their profitability again in 2024.

Stabilisierung der Profite

nach einem Einbruch der EBIT-Margen in 2023 konnten Unternehmen ihre Profitabilität in 2024 wieder leicht steigern.



Increased costs

within production are a problem for 35% of companies. In contrast, 25% of participants have achieved a reduction in production costs.

Gestiegene Kosten

innerhalb der Produktion stellen für 35% der Unternehmen ein Problem dar. 25% der Teilnehmer haben dagegen eine Kostenreduktion in der Produktion erreicht.



89% of participants

are affected by geopolitical turmoil.

89% der Teilnehmenden

sind von geopolitischen Turbulenzen betroffen.



32% of all companies

expect losses in the US market as a result of the current tariff policy.

32% aller Unternehmen

erwarten Einbussen im US-amerikanischen Markt, ausgelöst durch die aktuelle Zollpolitik.

Chapter overview



General information

At the beginning of the study evaluation, basic information about the participating companies is presented. This includes, among other things, the industry sector, the average number of employees, and the global distribution of production sites.

Allgemeine Informationen

Zu Beginn der Studienevaluation werden grundlegende Informationen zu den teilnehmenden Unternehmen vorgestellt. Dazu zählt unter anderem die Industriebranche, die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter und die globale Verteilung der Produktionsstandorte.



Operational performance

The second chapter of this study focuses on the operational performance of the participating companies. Based on financial, operational, and several other key figures, the development of the companies' success in 2024 is evaluated. The analysis covers a wide range of performance indicators such as EBIT margin, operational efficiency, and market share.

Betriebliche Leistung

Das zweite Kapitel dieser Studie hat die betriebliche Leistung der teilnehmenden Unternehmen zum Thema. Auf Grundlage von finanziellen, operativen und einigen weiteren Kennzahlen wird die Entwicklung des Unternehmenserfolgs im Jahr 2024 bewertet. Die Analyse umfasst eine Vielzahl von Leistungsindikatoren wie der EBIT-Marge, der betrieblichen Effizienz oder der Marktanteile.



Employees & corporate culture

The third part of this study begins by analyzing the employee structure of the participating companies. In particular, it examines the global distribution of employees across different locations and their allocation across corporate functions. Further insights into the unique culture of Swiss companies round off this chapter.

Arbeitnehmende & Unternehmenskultur

Im dritten Teil dieser Studie wird zunächst die Mitarbeiterstruktur der teilnehmenden Unternehmen analysiert. Insbesondere die globale Verteilung der Mitarbeiter über verschiedene Standorte und die Allokation zwischen den Unternehmensfunktionen sind ein Thema. Weitere Einblicke in die besondere Kultur Schweizer Unternehmen ergänzen dieses Kapitel.



Globalization, markets & customers

This part of the study focuses on the sales markets of the study participants, global developments in production capacities, and the main changes at Swiss production sites. Further, international material procurement is also discussed. Finally, the possible effects of recent geopolitical developments and US tariff policy on Switzerland as a manufacturing location are discussed.

Globalisierung, Märkte & Kunden

Dieser Teil der Studie thematisiert die Absatzmärkte der Studienteilnehmer, die globale Entwicklung der Produktionskapazitäten und die Hauptveränderungen an Schweizer Produktionsstandorten. Auch die internationale Materialbeschaffung ist ein Thema. Im Anschluss werden mögliche Auswirkungen der jüngsten geopolitischen Entwicklungen sowie der US-Zollpolitik auf den Werkplatz Schweiz diskutiert.



Competitiveness & strategies

The fifth chapter of this study examines the general competitiveness of Swiss industry. It also evaluates and classifies the competitive factors of the study participants.

Wettbewerbsfähigkeit & Strategien

Im fünften Kapitel dieser Studie wird die generelle Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Industrie betrachtet. Zudem werden die Wettbewerbsfaktoren der Studienteilnehmer ausgewertet und eingeordnet.



Role of Switzerland

Switzerland's role in a globalized world is a key issue addressed in this chapter. The importance of Switzerland as a business location and the existing obstacles for manufacturing companies are discussed. Nevertheless, the significant advantages of manufacturing in Switzerland are also highlighted.

Rolle der Schweiz

Die Rolle der Schweiz in einer globalisierten Welt ist eine zentrale Frage dieses Kapitels. Die Bedeutung des Standortes Schweiz und die bestehenden Hindernisse für produzierende Unternehmen werden thematisiert. Aber auch die wesentlichen Vorteile einer Produktion in der Schweiz werden beleuchtet.



Innovation

On the topic of innovation, the seventh chapter describes the progress made by participating companies in the areas of Industry 4.0 and digitalization. New technologies such as generative AI and quantum computing are also included in the evaluation.

Innovation

Zum Thema Innovation beschreibt das siebte Kapitel den Fortschritt der teilnehmenden Unternehmen im Bereich von Industrie 4.0 und Digitalisierung. Auch neue Technologien wie generative KI oder Quantum Computing sind Teil der Auswertung.



Swiss Manufacturing Award

The Swiss Manufacturing Award is being presented for the seventh time to one of the participating companies. This award honors manufacturing companies that serve as beacons for Switzerland as a manufacturing location. Based on the results of the Swiss Manufacturing Survey, companies that demonstrate a particular commitment to Switzerland as an industrial location and outstanding corporate performance are eligible for the award.

Swiss Manufacturing Award

Bereits zum siebten Mal wird aus dem Kreis der teilnehmenden Unternehmen der Swiss Manufacturing Award verliehen. Dieser Preis zeichnet produzierende Unternehmen mit einer Leuchtturmfunktion für den Produktionsstandort Schweiz aus. Auf Grundlage der Ergebnisse des Swiss Manufacturing Survey qualifizieren sich Unternehmen mit besonderem Einsatz für den Industriestandort Schweiz und herausragender Unternehmensperformance.



Summary & Conclusion

At the end of this study, the key findings are summarized. The report closes with a review of current developments and an outlook for Switzerland as a manufacturing location.

Zusammenfassung & Fazit

Zum Abschluss dieser Studie werden die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst. Der Report endet mit einer Betrachtung aktueller Entwicklungen und einem Ausblick auf den Produktionsstandort Schweiz.

Table of Contents

Preface.....	2	IX. Summary & Conclusion.....	60
Acknowledgement	3	X. Appendix	63
Executive Summary.....	4		
Table of Contents	9		
Introduction.....	11		
Benefits	12		
Method & Chart Types	13		
I. General Information.....	17		
II. Performance	23		
III. Employees & Culture.....	28		
IV. Globalization & Markets.....	34		
V. Competitiveness, Strategies & Customers	41		
VI. Role of Switzerland	47		
VII. Innovation.....	53		
VIII. Swiss Manufacturing Award.....	58		



Important Information

This report is the property of and embodies proprietary information belonging to the Institute of Technology Management at the University of St. Gallen. No content may be copied, distributed, published, or used in any way, in whole or in part, without prior written agreement from the Institute of Technology Management.

Wichtige Information

Dieser Bericht ist Eigentum von und enthält urheberrechtlich geschützte Informationen des Instituts für Technologiemanagement der Universität St. Gallen. Der Inhalt oder Teile davon dürfen weder kopiert, vertrieben, veröffentlicht oder anderweitig genutzt werden ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Instituts für Technologiemanagement.

Introduction

A mixed economic climate and weak growth in Central Europe are affecting Swiss industry. Regardless of this, Swiss strengths such as high quality, innovative power, and reliability remain in demand. Although the overall situation for Swiss industry is challenging, the outlook for Switzerland as a manufacturing location remains positive. The study examines the question of how Swiss industry is positioned internationally and how it can remain competitive in the future.

This ninth edition of the Swiss Manufacturing Survey (SMS) provides a comprehensive overview of the Swiss manufacturing industry. This includes an analysis of the general industrial structure and the financial and operational performance of companies. In Switzerland, the survey examines the development of the workforce, future production capacities, and location factors. This year's special topics include the competitive strengths and strategic orientation of Swiss companies, as well as particular business challenges arising from current geopolitical and customs policy. The survey also focuses on corporate culture, global sales markets, and innovation capacity.

The Swiss Manufacturing Survey is an annual survey designed to provide detailed insights into the current situation and strengths of Switzerland as an industrial location. The findings also aim to identify future developments, giving companies, industry associations, policymakers, and researchers the opportunity to take early action to further strengthen Switzerland as a business location. The evaluation helps participating companies to classify their corporate development and assess it in comparison with other companies in the industry.

Eine durchwachsene Konjunktur und die Wachstumsschwäche Mitteleuropas treffen auch die Schweizer Industrie. Ungeachtet dessen bleiben Schweizer Stärken wie eine hohe Qualität, Innovationskraft und Zuverlässigkeit gefragt. Wenngleich die Gesamtsituation der Schweizer Industrie herausfordernd ist, bleibt der Ausblick auf den Werkplatz Schweiz positiv. Die Studie beleuchtet die Frage, wie die Schweizer Industrie international positioniert ist und auch in Zukunft weiter wettbewerbsfähig bleiben kann.

In dieser neunten Ausgabe des Swiss Manufacturing Surveys (SMS) wird ein umfassendes Lagebild der Schweizer Industrie erhoben. Dazu zählt eine Analyse der allgemeinen Industriestruktur sowie der finanziellen und operativen Unternehmensperformance. Am Standort Schweiz wird die Entwicklung des Personalstamms, der zukünftigen Produktionskapazitäten und der Standortfaktoren untersucht. Zu den besonderen Themen gehören in diesem Jahr die Wettbewerbsstärken und die strategische Ausrichtung Schweizer Unternehmen, genauso wie die besonderen unternehmerischen Herausforderungen, die sich durch die aktuelle Geo- und Zollpolitik ergeben. Im weiteren Fokus stehen Unternehmenskultur, globale Absatzmärkte und Innovationsfähigkeit.

Der Swiss Manufacturing Survey ist eine jährliche Umfrage, um detaillierte Erkenntnisse über die aktuelle Lage und die Stärken des Industriestandorts Schweiz zu erhalten. Ebenso sollen aus den Ergebnissen zukünftige Entwicklungen abgeleitet werden können, um Unternehmen, Branchenverbänden, Politikern und Wissenschaftlern die Möglichkeit zu geben, frühzeitig Massnahmen zur Weiterentwicklung des Standorts Schweiz zu ergreifen. Die Auswertung unterstützt die teilnehmenden Unternehmen dabei, ihre Unternehmensentwicklung einzuordnen und im Branchenvergleich zu bewerten.

Benefits

Essentially, the Swiss Manufacturing Survey is to be used to improve knowledge of the situation of the manufacturing industry in Switzerland. The results are published in annual publications. In this way, companies as well as associations and politicians can benefit from the findings and results.

The Swiss Manufacturing Survey provides you with detailed information on the current situation of the manufacturing industry. This gives participating companies the opportunity to determine how well their firm is positioned in comparison to others in their sector and what the general economic situation is like. The standardized procedure of the SMS allows developments to be tracked over several years and emerging trends to be identified.

As an annual participant in the study, you have the opportunity to analyze your performance in comparison to previous years, as the core questions of the survey are standardized.

Im Wesentlichen soll der Swiss Manufacturing Survey dazu genutzt werden, den Kenntnisstand zur Situation der Produktionsindustrie in der Schweiz zu verbessern. Die Ergebnisse werden in jährlichen Publikationen veröffentlicht. Auf diese Weise können sowohl Unternehmen als auch Verbände und die Politik von den Erkenntnissen und Ergebnissen profitieren.

Der Swiss Manufacturing Survey stellt Ihnen detaillierte Informationen über die aktuelle Situation der Produktionsindustrie zur Verfügung. Hierdurch haben teilnehmende Unternehmen die Möglichkeit festzustellen, wie gut Ihr Betrieb im Vergleich zu anderen in Ihrer Branche aufgestellt ist und wie sich die generelle wirtschaftliche Situation darstellt. Das standardisierte Vorgehen des Swiss Manufacturing Survey erlaubt es, Entwicklungen über mehrere Jahre zu verfolgen und sich abzeichnende Trends zu erkennen.

Als jährlicher Teilnehmer der Studie haben Sie die Möglichkeit, Ihr Abschneiden im Vergleich zu den vorherigen Jahren zu analysieren, da die Kernfragen der Umfrage standardisiert sind.

Benefits of the Swiss Manufacturing Survey



Independent and objective survey (DE/EN/FR)

Annual and sustainable engagement



Focus on manufacturing industry provides new information

Long-term focus to identify structural changes in Swiss economy



Method & Chart Types

Evaluation method

*The graphs and conclusions in this report are based on the results of the surveys conducted between **April 8, 2025, and June 30, 2025**, as well as in the years 2017 to 2024. In a first step, the data was collected, validated, and cleaned to remove incomplete and erroneous responses. In a second phase, the gathered data was analyzed, visualized in graphs and tables, and corresponding conclusions were drawn. For a clearer presentation and the ability to compare the current situation across different industries, the following groups were distinguished:*

- Overall (considering all participants)
- SMEs (Small and medium-sized enterprises with up to 249 employees)
- Large companies (more than 249 employees)
- Industry sector

The industry comparison shows the situation of your company compared to similar companies if you have answered the corresponding questions.

Unless otherwise stated, the arithmetic mean of the answers given is calculated. For some questions, multiple selection was possible. In these cases, this is noted in the caption and the total number of companies that answered this question is displayed.

Throughout the entire study, direct quotations from individual participants are repeatedly used to present the companies' views on the respective issues.

Die Graphen und Schlussfolgerungen in diesem Bericht basieren auf den Ergebnissen der Umfragen, die zwischen dem **08.04.2025 und dem 30.06.2025** und in den Jahren 2017 bis 2024 durchgeführt wurden. In einem ersten Schritt wurden die Daten gesammelt, validiert und um unvollständige und fehlerhafte Antworten bereinigt. In einer zweiten Phase wurden die erhobenen Daten analysiert, in Graphen und Tabellen visualisiert und entsprechende Schlussfolgerungen gezogen. Für eine übersichtlichere Darstellung und die Möglichkeit, die aktuelle Situation in verschiedenen Branchen miteinander zu vergleichen, wurden dabei die folgenden Gruppen unterschieden:

- Gesamt (Betrachtung aller Teilnehmenden)
- KMU (kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern)
- Grossunternehmen (mehr als 249 Mitarbeitende)
- Branchen

Der Branchenvergleich zeigt die Situation Ihres Unternehmens im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen, falls Sie die entsprechenden Fragen beantwortet haben.

Sofern nicht anders aufgeführt, wird jeweils der arithmetische Mittelwert der angegebenen Antworten berechnet. Bei einigen Fragen war eine Mehrfachauswahl möglich. In diesen Fällen wird dies in der Bildbeschriftung vermerkt und die Gesamtzahl der Unternehmen, die die Frage beantwortet haben, wird angegeben.

In der gesamten Studie werden immer wieder direkte Zitate einzelner Teilnehmender herangezogen, um so die Sichtweise der Unternehmen zu den jeweiligen Fragestellungen aufzuzeigen.

Questions using a 5 or 7-point Likert scale (I)

Answers to questions with a 5- or 7-point Likert scale are usually displayed using a line chart. Overlapping answer points can be deduced from the interconnecting lines.

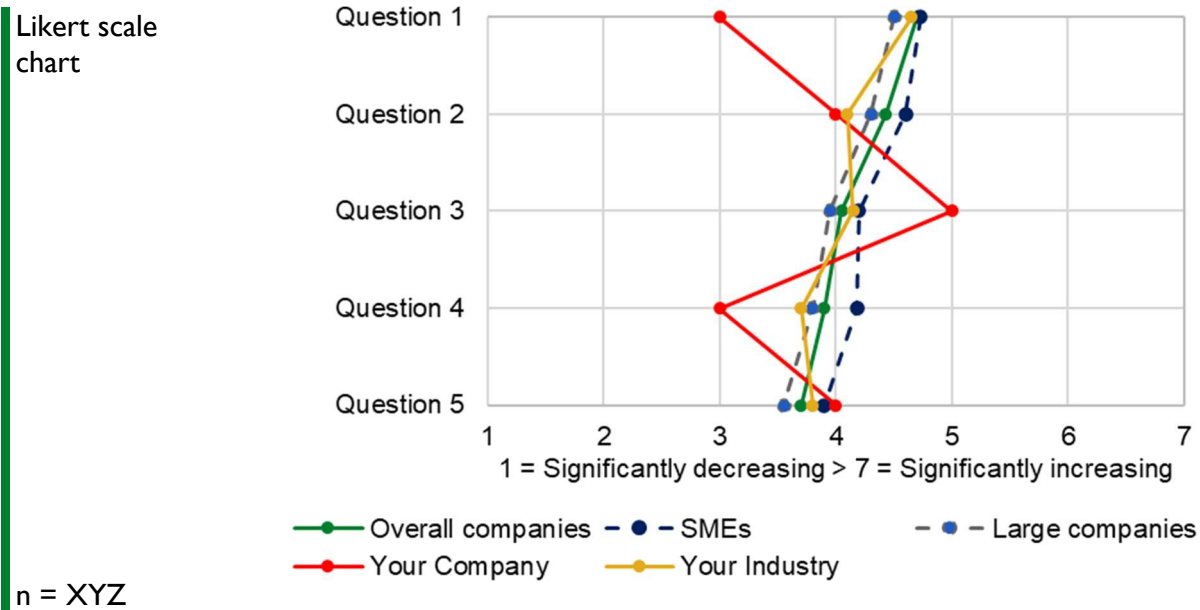
In the description on the left-hand side of each figure the figure number and caption are stated. Moreover, the sample size, i.e. the number of companies who answered the question is stated ($n = \dots$). It usually refers to the question with the most answers.

Within a Likert chart, the respective questions to each answer are displayed on the left side of the chart in descending order regarding the results of the overall category.

Antworten auf Fragen mit einer 5- oder 7-Punkt Likert Skala werden üblicherweise durch ein Liniendiagramm dargestellt. Sich überschneidende Antworten können anhand der dazwischen liegenden Linien abgeleitet werden.

In der Beschriftung auf der linken Seite jeder Abbildung sind die fortlaufende Abbindeungsnummer sowie der Titel angegeben. Darüber hinaus wird die Stichprobengrösse, d.h. die Anzahl der Unternehmen, welche die Frage beantwortet haben, angegeben ($n = \dots$). Diese bezieht sich in der Regel auf die Frage mit den meisten Antworten.

Innerhalb eines Likert-Diagramms werden die jeweiligen Fragen zu jeder Antwort auf der linken Seite des Diagramms in absteigender Sortierung nach den Antworten der Gesamtkategorie angezeigt.



The spectrum of possible answers is given below the horizontal axis in steps from one to seven. Four represents the neutral center.

If you stated your industry, the yellow line shows the average values of your industry. The red line shows your answers if the question has been answered.

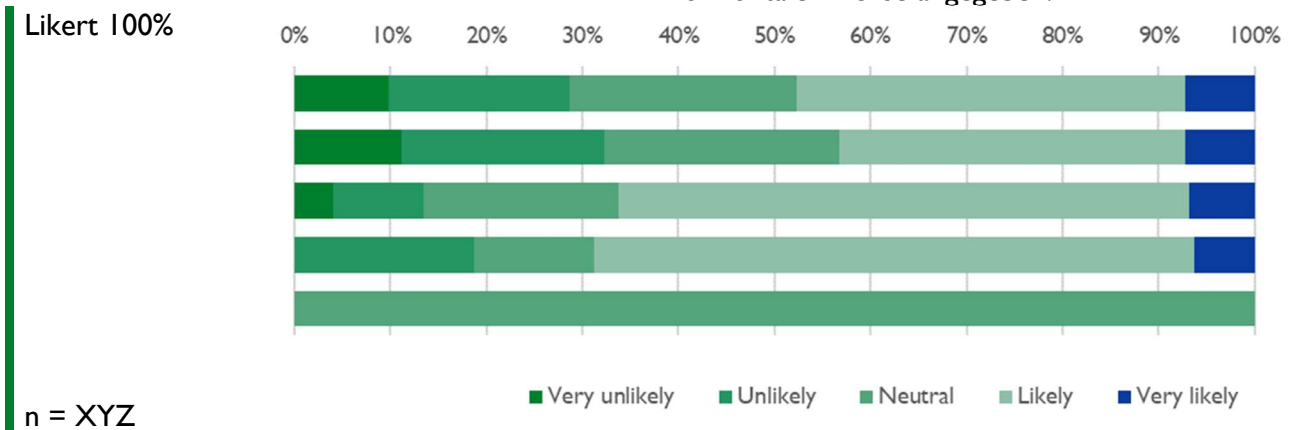
Das Spektrum der möglichen Antworten wird unterhalb der horizontalen Achse in Schritten von eins bis sieben angegeben. Vier stellt dabei die neutrale Mitte dar.

Wenn Sie Ihre Branche angegeben haben, zeigt die gelbe Linie die durchschnittlichen Werte Ihrer Branche an. Die rote Linie stellt Ihre persönlichen Antworten dar, falls Sie die entsprechende Frage beantwortet haben.

Questions using 5 or 7-Point Likert Scale (II)

For the alternative presentation of questions on a 5- or 7-point Likert scale, a stacked bar chart is chosen as the form of diagram. This shows the relative or absolute number of responses for a specific answer option for a question. The spectrum of possible answers is given below the horizontal axis in steps from one to seven.

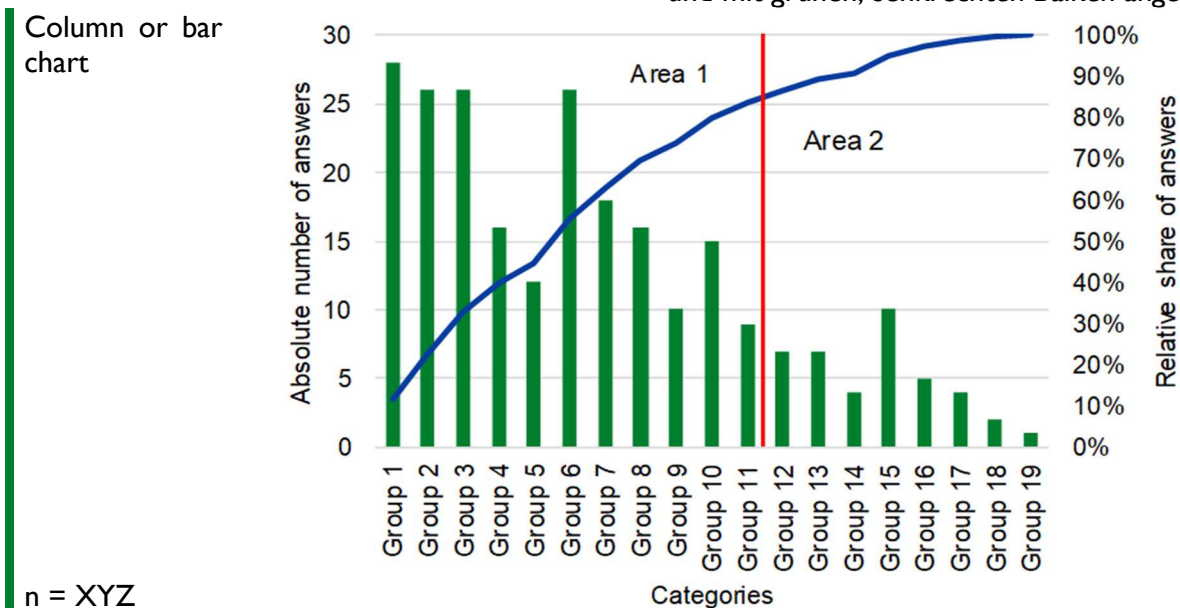
Zur anderen Darstellung von Fragen auf einer 5- oder 7-Punkt Likert Skala wird ein gestapeltes Balkendiagramm als Diagrammform gewählt. Diese zeigt die relative oder die absolute Anzahl an Antworten einer bestimmten Antwortmöglichkeit für eine Frage. Das Spektrum der möglichen Antworten wird unterhalb der horizontalen Achse angegeben.



Questions with absolute and relative data

Some results are displayed using a column or bar chart, both in absolute and relative terms. The results in absolute or relative numbers are shown on the left scale and with green, vertical bars.

Einige Ergebnisse werden mittels eines Säulen- oder Balkendiagramms sowohl absolut als auch relativ dargestellt. Die Ergebnisse in absoluten oder relativen Zahlen werden auf der linken Skala und mit grünen, senkrechten Balken angezeigt.



To differentiate various areas, these can be divided in the chart by means of vertical red lines and labeled accordingly. The same principle applies to bar charts.

Zur Unterscheidung verschiedener Bereiche können diese mittels vertikaler roter Linien im Diagramm unterteilt und entsprechend beschriftet werden. Dasselbe Prinzip gilt für Balkendiagramme.

I. General Information

The first part of the Swiss Manufacturing Survey (SMS) presents general characteristics, attributes, and the structural context of the participating companies. The following pages provide an insight into the composition of the study participants in terms of their industry sector, company size, internationality, global employees, and their development in 2024.

Im ersten Teil des Swiss Manufacturing Survey (Swiss Manufacturing Survey) werden allgemeine Charakteristiken, Eigenschaften sowie der strukturelle Kontext der teilnehmenden Unternehmen dargestellt. Die folgenden Seiten geben einen Einblick in die Zusammensetzung der Studienteilnehmenden hinsichtlich deren Branche, Unternehmensgrösse, Internationalität, weltweit Beschäftigte und deren Entwicklung 2024.

Industries

All sectors of the Swiss manufacturing industry (NOGA⁶) were contacted for the study. As shown in Figure I.1, the participating companies represent a broad spectrum of the manufacturing industry with a total of 21 sectors. However, due to the voluntary participation in the study, the final sample can only partially represent the Swiss manufacturing industry.

In der Studie wurden alle Branchen der Schweizer Fertigungsindustrie (nach NOGA⁶) kontaktiert. Wie in Abbildung I.1 ersichtlich, repräsentieren die teilnehmenden Unternehmen mit insgesamt 21 Branchen ein breites Spektrum der produzierenden Industrie. Aufgrund der freiwilligen Teilnahme an der Studie kann die finale Stichprobe die Schweizer Fertigungsindustrie jedoch nicht vollständig abbilden.

This year, the most strongly represented industry in the survey, accounting for almost 18%, is the manufacture of metal products, followed by mechanical engineering at 17%. A further 9% of participants stated that they are active in the manufacture of electrical equipment and 8% are engaged in metal production and processing. The only industries not represented this year are tobacco processing, coking and mineral oil processing.

In diesem Jahr ist die am stärksten in der Umfrage vertretene Branche mit knapp 18% die Branche der Hersteller von Metallerzeugnissen, gefolgt vom Maschinenbau (17%). Weitere 9% der Teilnehmenden geben an, dass sie in der Herstellung von elektrischen Ausrüstungen tätig sind und 8% in der Metallerzeugung und -bearbeitung. Nicht vertreten waren in diesem Jahr lediglich die Tabakverarbeitung sowie die Kokerei und Mineralölverarbeitung.

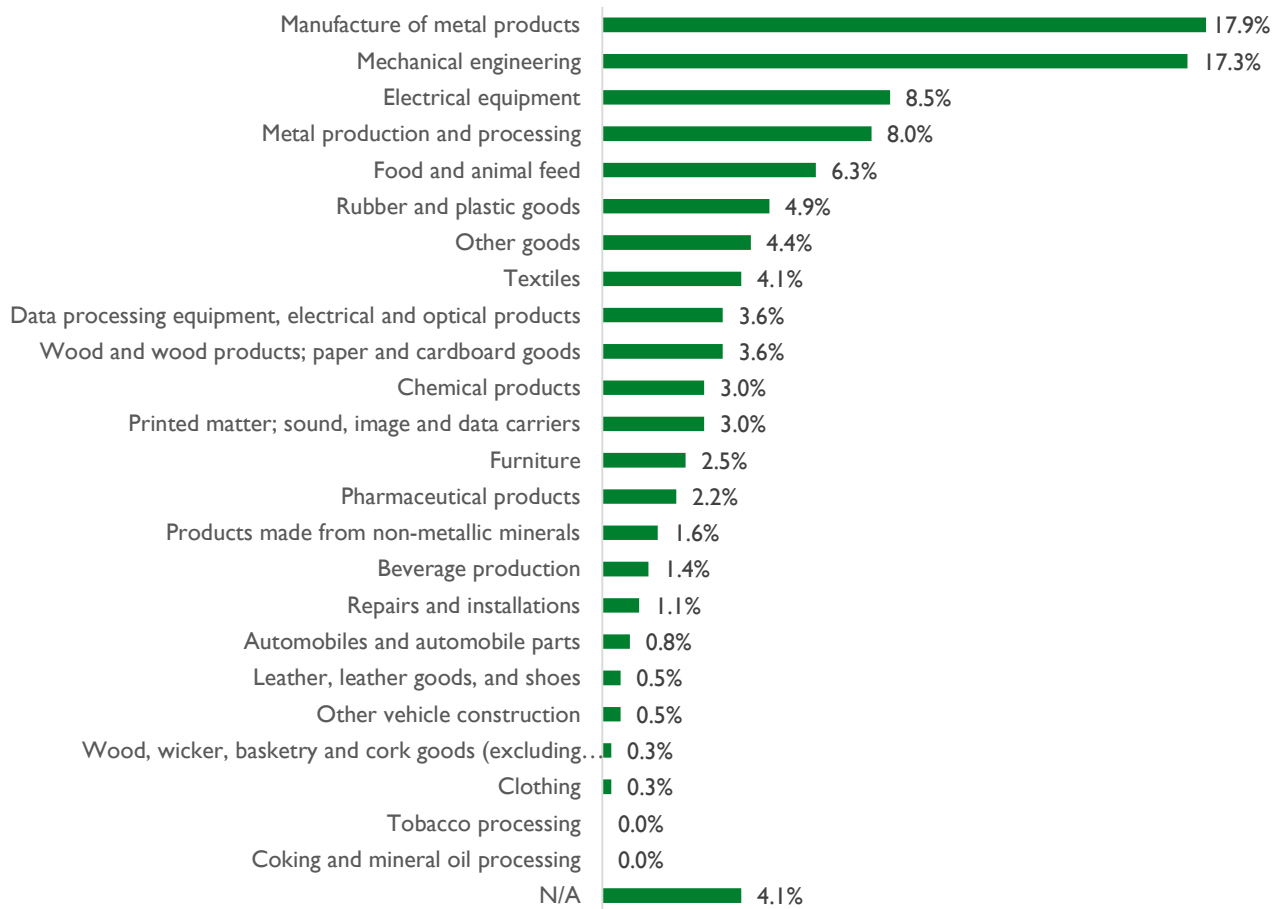
A total of 15 other participants, or 4%, were unable to classify themselves within the specified industry structure.

Insgesamt 15 weitere bzw. 4% der Teilnehmer konnten sich selbst nicht in die vorgegebene Branchenstruktur einordnen.

⁶ BSF Admin (2008). NOGA. Kodierungsinstrument für Klassifikation

Figure I.1

Industries of the study participants



n = 349

Company characteristics

To better characterize the entirety of the study participants, the size of the companies in terms of the number of employees is essential. In line with the European Union, companies with less than 249 employees are referred to as small and medium-sized enterprises (SMEs). Companies with more than 250 employees are referred to as large companies⁷.

Overall, 80% of the participating companies belong to the SME group. Accordingly, 20% can be classified as large companies. As with some other questions, some companies did not provide detailed

Zur besseren Unterscheidung der Studienteilnehmenden ist die Grösse der Unternehmen gemessen an der Mitarbeiterzahl ausschlaggebend. In Übereinstimmung mit der Europäischen Union werden Unternehmen mit weniger als 249 Mitarbeitern als kleine und mittlere Unternehmen (KMU, englisch SMEs) bezeichnet. Ab einer Mitarbeiterzahl von 250 Beschäftigten wird von grossen Unternehmen gesprochen.⁷

Insgesamt gehören 80% der teilnehmenden Unternehmen zur Gruppe der KMU. Dementsprechend lassen sich 20% als Grossunternehmen

⁷ EU Commission. Small and medium-sized enterprises. Recommendation 2003/361 [05/2003]

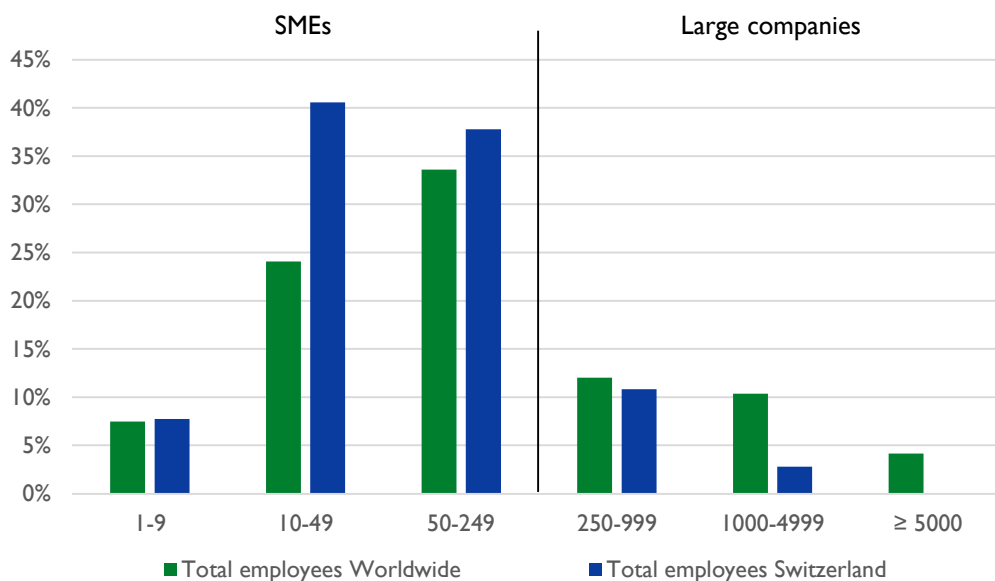
information. The distribution has changed only slightly compared to the Swiss Manufacturing Survey 2024. This year, 10 very large companies (over 5,000 employees) were represented. Last year, this group was not represented.

klassifizieren. Einige Unternehmen machten, wie auch bei anderen Fragen, keine genaueren Angaben. Die Verteilung hat sich im Vergleich zum Swiss Manufacturing Survey 2024 nur geringfügig verändert. In diesem Jahr waren 10 sehr grosse Unternehmen (über 5'000 Mitarbeiter) vertreten. Im vergangenen Jahr war diese Gruppe nicht repräsentiert.

Figure I.II

Company size

n=323
(CH)
n = 241
(Worldwide)



A detailed examination of Figure I.II shows that companies of almost all sizes participated in the Swiss Manufacturing Survey. As expected, large companies have a significantly stronger presence in terms of personnel, both domestically and abroad.

Eine detaillierte Betrachtung von Abbildung I.II zeigt, dass am Swiss Manufacturing Survey Unternehmen fast aller Grössen teilgenommen haben. Erwartungsgemäss sind die grossen Unternehmen deutlich stärker mit Personal auch im Ausland vertreten.

A further analysis breaks down the locations into company headquarters and production sites. Notably, 99% of this year's participants are headquartered in Switzerland.

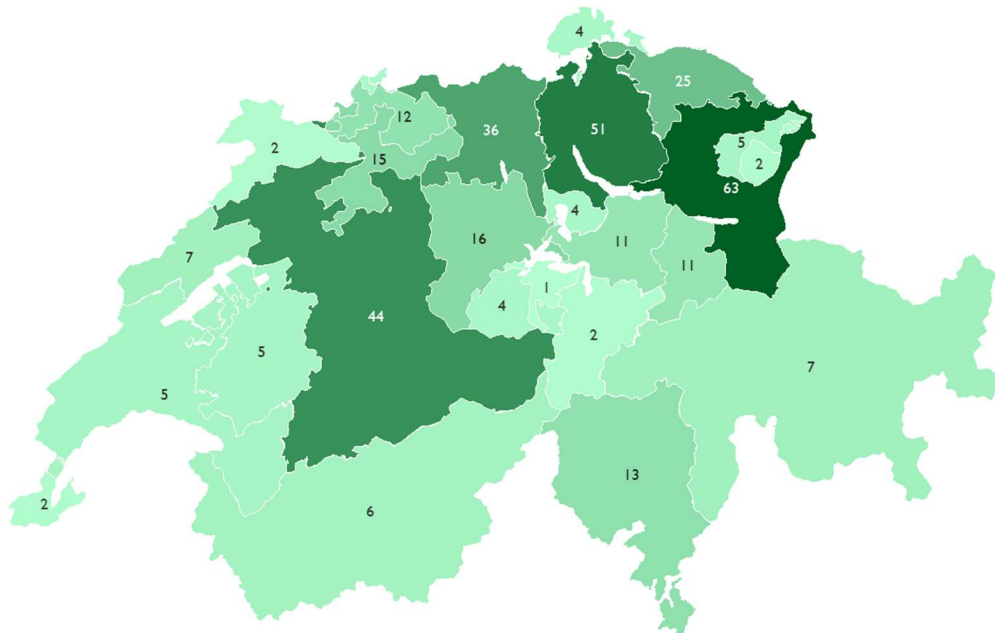
In einer weiteren Analyse erfolgt die Aufschlüsselung der Standorte in Firmenhauptsitz und Fertigungsstandorte. Hervorzuheben ist, dass unter den diesjährigen Teilnehmern 99% ihren Hauptsitz in der Schweiz haben.

Within Switzerland, the headquarters of the participating companies are mainly located in the cantons of St. Gallen (18%), Zurich (14%), and Bern (12%), as shown in Figure I.III.

Innerhalb der Schweiz liegt der Firmenhauptsitz der teilnehmenden Unternehmen wie in Abbildung I.III dargestellt, mehrheitlich in den Kantonen St. Gallen (18%), Zürich (14%) und Bern (12%).

Figure I.III

Location of company headquarters in Switzerland 2024



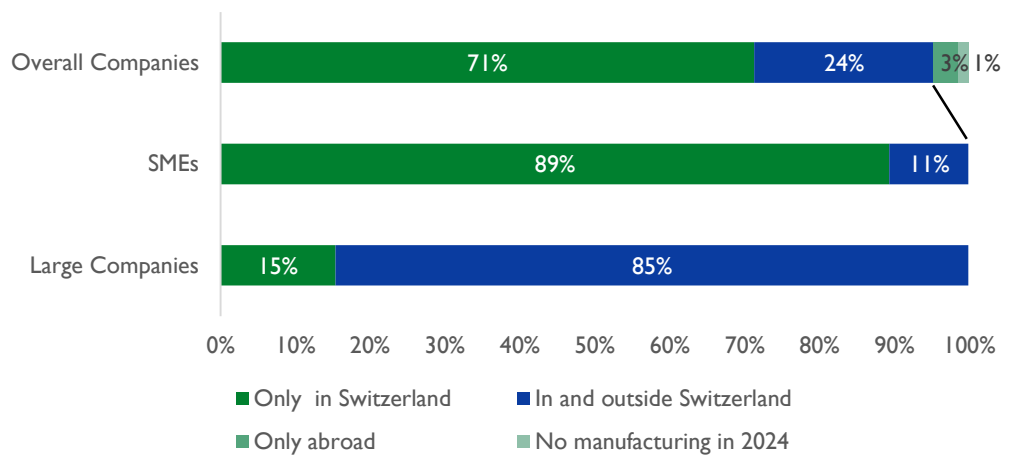
n = 360

A look at the production locations in Figure I.IV shows that the majority of all participating companies only produce in Switzerland (71%). However, 85% of large companies produce both inside and outside Switzerland. In contrast, 89% of SMEs only have production sites in Switzerland. Overall, the picture is more balanced (71% of companies only produce in Switzerland vs. 24% both inside and outside Switzerland, 4% only produce abroad or had no production in 2024).

Die Betrachtung der Produktionsstandorte in Abbildung I.IV verdeutlicht, dass die Mehrheit aller teilnehmenden Unternehmen nur in der Schweiz produzieren (71%). Von den grossen Unternehmen produzieren allerdings 85% sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Schweiz. Im Gegensatz dazu unterhalten 89% der KMU lediglich in der Schweiz Produktionsstandorte. Gesamthaft betrachtet ergibt sich ein ausgeglicheneres Bild (71% der Betriebe produzieren nur in der Schweiz vs. 24% in- und ausserhalb der Schweiz, 4% produzieren nur im Ausland oder hatten keine Produktion in 2024).

Figure I.IV

Location of production in 2024



n = 363

The participating companies have a total of over 1,100⁸ locations. The detailed geographical analysis in Figure I.V shows that around a quarter of the production sites of all participating companies are located in Switzerland (291 out of a total of 1,177). A total of 67% of all production sites are located in Europe, 18% in Asia, 13% in North and South America, and 2% in the rest of the world.

Within Europe, Germany (128), Poland (36), and France (35) follow as the most frequently mentioned production sites. Other important locations for Swiss companies continue to be Italy (28), the United Kingdom (25), the Czech Republic (24), and Spain (20).

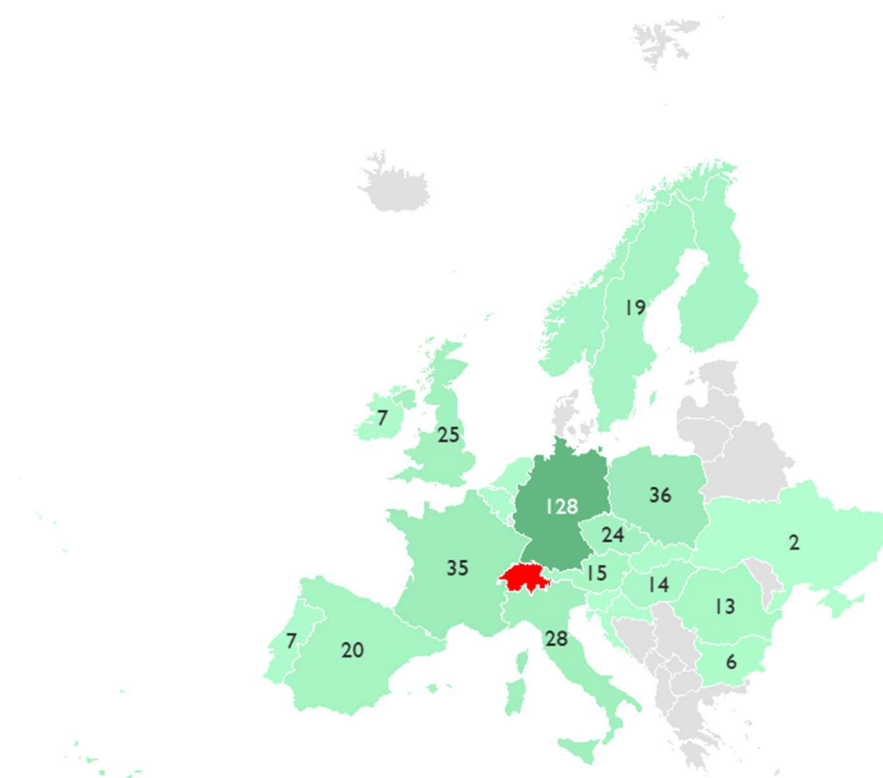
Die teilnehmenden Unternehmen verzeichnen gesamthaft über 1100⁸ Standorte. Die ausführliche geografische Analyse in Abbildung I.V zeigt, dass rund ein Viertel der Produktionsstandorte aller teilnehmenden Unternehmen in der Schweiz beheimatet ist (291 von insgesamt 1177). Insgesamt sind 67% aller Produktionsstandorte in Europa, 18% in Asien, 13% in Nord- und Südamerika, sowie 2% im Rest der Welt zu finden.

Innerhalb Europas folgen Deutschland (128), Polen (36) und Frankreich (35) als die am häufigsten genannte Produktionsstandorte. Wichtige Standorte für Schweizer Unternehmen sind weiterhin Italien (28), das Vereinigte Königreich (25), Tschechien (24) und Spanien (20).

Figure I.V

Location & number of production sites in 2024 (Europe except Russia)

Multiple answers possible



n= 241

After China overtook the US last year as the country with the most Swiss locations outside Europe, this trend was confirmed again in 2024. China leads with 82 locations, ahead of the US (76), India (40), and Mexico (32). As expected, SMEs operate primarily in Switzerland and Europe, while large companies are mostly active globally.

Nachdem im vergangenen Jahr China die USA mit den meisten Schweizer Auslandsstandorten ausserhalb Europas überholt hatte, bestätigte sich dieser Trend erneut im Jahr 2024. China führt mit 82 Standorten vor den USA (76), Indien (40) und Mexiko (32). Erwartungsgemäss agieren KMU vor allem im schweizerischen und europäischen Umfeld, während Grossunternehmen mehrheitlich global tätig sind.

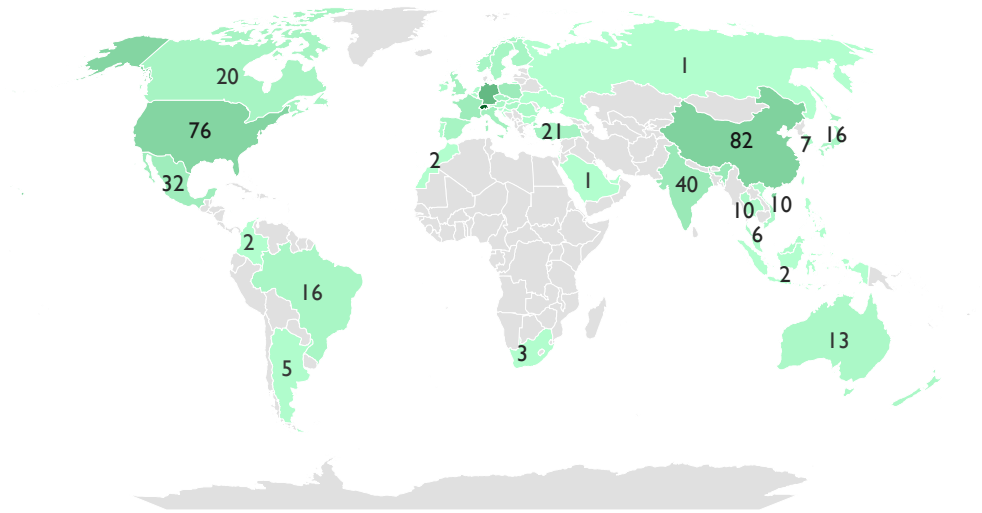
⁸ Die Zahl >1100 ergibt sich durch die Antwortmöglichkeit „>5 Standorte“

Figure I.VI

Location & number of production sites in 2024 (worldwide)

Multiple answers possible

$n = 246$



II. Performance

In addition to financial performance, the operational performance of Swiss companies is also a key criterion for assessing their business situation. This chapter takes into account both qualitative and quantitative factors from the survey. This evaluation focuses on an overall view of general performance, but also on how companies succeeded in achieving improvements in various performance indicators in 2024. Operational performance is understood as a company's ability to achieve its economic goals through the use of production factors.

A key feature of financial performance is profitability. The benchmark for corporate profitability is the EBIT margin. The comparison in Figure II.1 shows that Swiss companies are somewhat more profitable, particularly in their home market. While 21% of all companies achieve a negative EBIT in their foreign business, only 8% do so in the Swiss market. Swiss SMEs in particular show poor profitability abroad in the survey data.

Most respondents in the Swiss Manufacturing Survey report an EBIT margin of between 5% and 9% in 2024 – regardless of company size or whether operations are domestic or international. Compared to the previous year 2023, the profitability of Swiss companies has increased slightly, although overall profitability has not yet returned to 2022 levels.

In particular, the segment of mid-range EBIT margins between 5% and 14% has shown some recovery, both domestically and internationally. Compared to 2023, some large companies have once again found it easier to achieve particularly high margins, although the proportion of large companies with particularly low margins has also increased. The proportion of large companies with EBIT margins greater than 15% rose to 34% in domestic business and 36% abroad in 2024. This represents an increase of roughly 10 percentage points in each case – a trend that is not evident among Swiss SMEs. Here, EBIT margins recovered primarily in the 5% to 14% range. As in the previous year,

Neben der finanziellen Leistungsfähigkeit ist auch die operative Leistungsfähigkeit Schweizer Unternehmen ein zentrales Kriterium zur Beurteilung der geschäftlichen Lage. In diesem Kapitel werden dazu sowohl qualitative als auch quantitative Faktoren aus der Befragung berücksichtigt. Diese Auswertung fokussiert sich auf eine Gesamtbeurteilung der allgemeinen Leistungsfähigkeit aber auch darauf, wie es Unternehmen im Jahr 2024, gelungen ist, Verbesserungen in verschiedenen Leistungsindikatoren zu erzielen. Dabei wird als betriebliche Leistung die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, seine wirtschaftlichen Ziele durch den Einsatz von Produktionsfaktoren zu erreichen.

Ein zentrales Merkmal der finanziellen Leistungsfähigkeit ist die Profitabilität. Massstab für die Profitabilität von Unternehmen ist die EBIT-Marge. Der Vergleich in Abbildung II.1 zeigt, dass Schweizer Unternehmen insbesondere im Heimatmarkt etwas profitabler sind. So erzielen 21% aller Unternehmen einen negativen EBIT im Auslandsgeschäft, während dieser Anteil im Schweizer Markt nur 8% beträgt. Besonders Schweizer KMU weisen in den Umfragedaten eine schlechte Profitabilität im Ausland auf.

Die meisten Befragten berichten im Swiss Manufacturing Survey von einer EBIT-Marge zwischen 5% und 9% im Jahr 2024 – ganz gleich, ob kleine oder grosse Unternehmen, im Inland oder im Ausland betrachtet werden. Im Vergleich zum Vorjahr 2023 ist die Profitabilität Schweizer Unternehmen wieder leicht gestiegen, auch wenn das Profitabilitätsniveau von 2022 im Allgemeinen noch nicht wieder erreicht wurde.

Besonders der Bereich der mittleren EBIT-Margen zwischen 5% und 14% hat sich sowohl im Inland als auch im Ausland etwas erholt. Im Vergleich zu 2023 ist es einigen grossen Unternehmen wieder leichter gefallen, besonders hohe Margen zu erzielen, wobei auch der Anteil an grossen Unternehmen mit besonders niedrigen Margen wiederum gestiegen ist. Der Anteil grosser Unternehmen mit EBIT-Margen grösser 15%

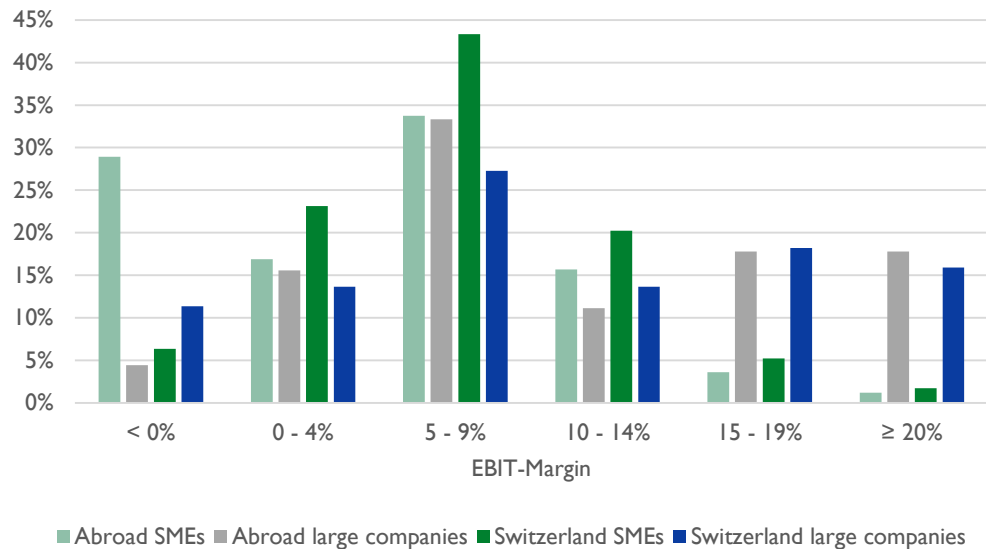
the unprofitable foreign business of many SMEs (29%) stands out.

ist 2024 auf 34% im Inlandsgeschäft und auf 36% im Ausland gestiegen. Eine Steigerung um jeweils knapp 10%-Punkte – diese Entwicklung ist bei Schweizer KMU nicht ersichtlich. Hier erfolgte eine Erholung der EBIT-Margen vor allem im Bereich der EBIT-Margenbereiche von 5% bis 14%. Das besonders unprofitable Auslandsgeschäft vieler KMU (29%) sticht wie auch im Vorjahr besonders heraus.

Figure II.I

EBIT margin of small and medium sized (SMEs) and large (L) companies in Switzerland and abroad

Swiss SMEs (n=173)
 Abroad SMEs (n=83)
 Swiss L (n=44)
 Abroad L (n=45)

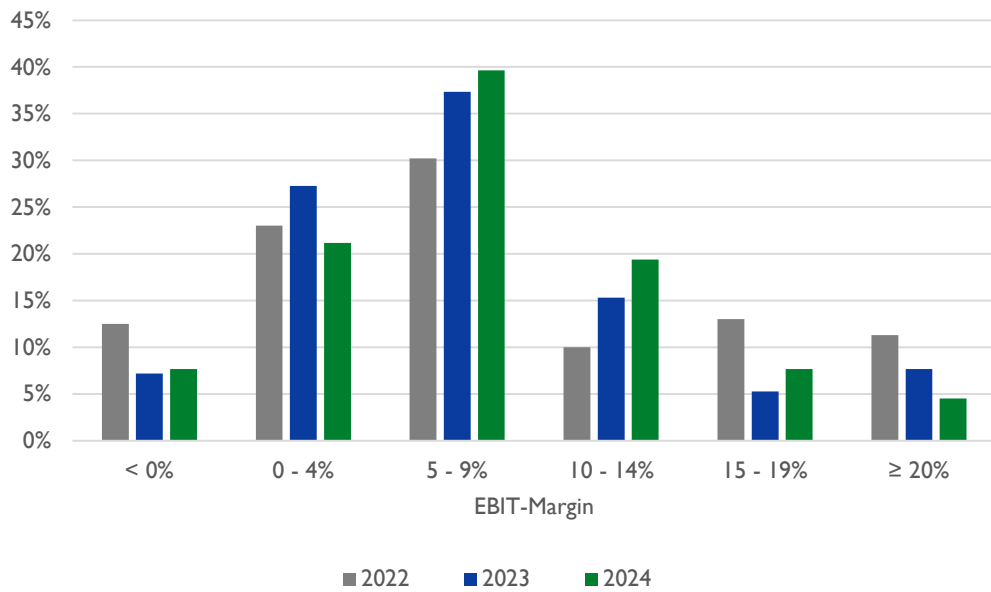


Overall, Swiss companies' profitability recovered slightly from 2023 to 2024, as shown in Figure II.II. While previous years saw a shift from double-digit to single-digit margins, there are initial positive signs for 2024. Nevertheless, the proportion of respondents with particularly high profitability has decreased slightly from just under 8% to 5%, while the proportion of companies with still very positive margins between 10% and 19% has risen significantly.

In der Gesamtbetrachtung der Profitabilität Schweizer Unternehmen ist also eine leichte Erholung von 2023 auf 2024 festzustellen, wie in Abbildung II.II dargestellt. Während in den Jahren zuvor eine Bewegung von den zweistelligen zu den einstelligen Margenbereichen beobachtet werden konnte, gibt es für 2024 erste positive Signale. Dennoch ist der Anteil der Befragten mit besonders hoher Profitabilität insgesamt von knapp 8% auf 5% etwas gesunken, während aber der Anteil an Unternehmen mit immer noch sehr positiven Margen von über 10% bis 19% wiederum deutlich angestiegen ist.

Figure II.II

EBIT margin in Switzerland from 2022 - 2024



2024 (n = 222)
2023 (n = 209)
2022 (n = 145)

When asked to assess their own company's performance, the survey participants confirmed this trend. Although the previous quantitative survey showed a slight improvement in overall profitability, EBIT margins across all companies are clearly stagnating in the self-assessment. Large companies in particular report increased production costs.

In all other performance categories (see Figure II.III), respondents reported slight improvements. Swiss companies recorded particularly significant improvements in digitalization, but also in topics such as sustainability, flexibility, and adaptability. Operational efficiency, process quality and process stability, and the companies' innovative capacity also improved slightly according to their own assessments.

In 2024, performance improved primarily in qualitative, operational indicators and less so in quantitative, financial indicators. A breakdown by company size reveals that across almost all categories, large companies in particular struggled to improve their performance. In terms of self-assessed developments in EBIT margins and production costs, there is even evidence of a slight deterioration. Important indicators such as risk management, sales performance, innovative capacity, and flexibility and adaptability hardly developed positively for large companies.

Befragt nach der Selbsteinschätzung der eigenen Unternehmensleistung, bestätigen die Teilnehmer der Umfrage diesen Trend. Zwar ist aus der vorhergehenden quantitativen Befragung eine leichte Verbesserung der Gesamtprofitabilität ersichtlich, dennoch stagnieren über alle Unternehmen gesehen die EBIT-Margen in der Selbsteinschätzung jedoch deutlich. Insbesondere berichten grosse Unternehmen von gestiegenen Produktionskosten.

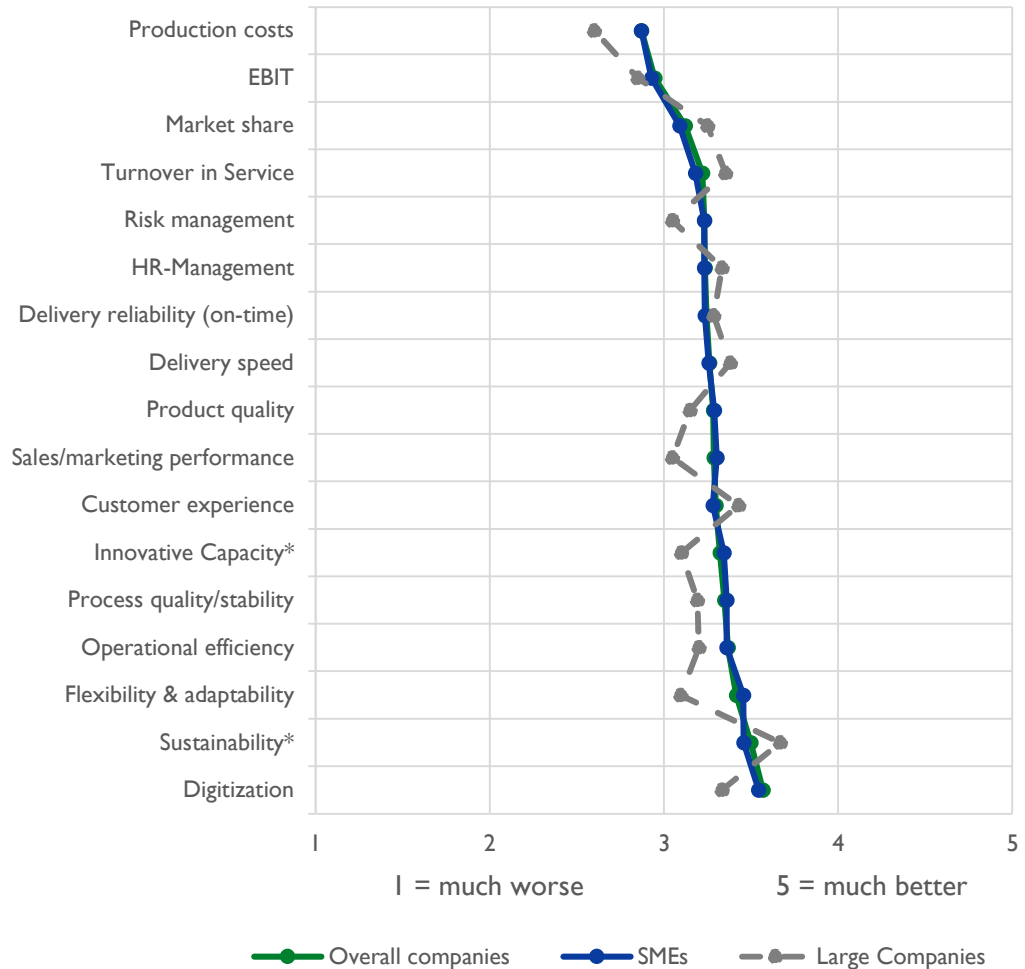
In allen anderen Leistungskategorien (siehe Abbildung II.III) gaben die Befragten leichte Verbesserungen an. Besonders deutliche Verbesserungen konnten Schweizer Unternehmen im Bereich der Digitalisierung, aber auch in den Bereichen der Nachhaltigkeit, der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit verzeichnen. Auch die operative Effizienz, die Prozessqualität und -stabilität oder die Innovationsfähigkeit der Unternehmen konnte nach eigener Einschätzung leicht verbessert werden.

Eine Leistungssteigerung erfolgte in 2024 also vor allem in den qualitativen, operativen Indikatoren und weniger in quantitativen, finanziellen Indikatoren. Eine Unterscheidung nach Unternehmensgrösse offenbart, dass es in fast allen Kategorien besonders den grossen Unternehmen schiefgefallen ist, die eigene Leistungsfähigkeit auszubauen. In der Selbsteinschätzung der Entwicklung der EBIT-Margen sowie der Produktionskosten kann sogar von einer leichten Verschlechterung ausgegangen werden. Wichtige Indikatoren wie

Risikomanagement, Vertriebsleistung, Innovationsfähigkeit oder die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit entwickelten sich kaum positiv für Grossunternehmen.

Figure II.III

Development of performance in 2024 compared to 2023



n = 336

An important indicator for assessing the innovative capacity of Swiss companies is the share of sales generated by new products and services. Companies that are able to successfully and regularly launch new offerings in the market typically demonstrate strong innovative capabilities – a fact reflected in this indicator. In 2024, this indicator averaged 18% for large companies and 20% for SMEs. Last year, this figure averaged around 22%, which indicates that the pace of innovation may have slowed slightly. Traditionally, however, innovative capacity has been one of the strengths of the Swiss economy.

Eine zentrale Kennzahl zur Beurteilung der Innovationsfähigkeit Schweizer Unternehmen ist der Umsatzanteil neuer Produkte und Services. Unternehmen, die regelmässig erfolgreich neue Angebote am Markt platzieren, verfügen in der Regel über eine hohe Innovationskraft, was sich in dieser Kennzahl klar widerspiegelt. Dieser Indikator lag 2024 im Durchschnitt bei 18% für grosse Unternehmen und bei 20% für KMU. Im vergangenen Jahr lag dieser Wert im Schnitt noch bei ca. 22%, was darauf hinweist, dass die Innovationsdynamik etwas nachgelassen haben könnte. Traditionell ist die Innovationsfähigkeit aber eine Stärke des Schweizer Werkplatzes.

Conclusion

The financial performance of Swiss industrial companies stabilized somewhat in 2024 after a slight downturn in 2023. A closer analysis shows that the domestic market was a profitability driver. Average margins stabilized for SMEs, while some large companies were again able to report particularly high EBIT margins of 15% and above.

It is noteworthy that the development of financial and operational performance diverged again last year. While many companies report improvements in qualitative performance indicators such as digitalization and operational efficiency, they also face unchanged or rising production costs and stagnating profitability. In 2024, however, SMEs stand out from large companies by showing stronger innovation dynamics and qualitative improvements, particularly in digitalization.

Die finanzielle Performance Schweizer Industrieunternehmen hat sich im Jahr 2024 nach einem leichten Abschwung in 2023 wieder etwas stabilisiert. Eine genauere Analyse zeigt, dass der Heimatmarkt für Schweizer Unternehmen ein Profitabilitätstreiber war. Bei KMU stabilisierten sich die mittleren Margenbereiche und einige Grossunternehmen konnten wieder besonders hohe EBIT-Margen von 15% und mehr berichten.

Besonders hervorzuheben ist dabei, dass sich im letzten Jahr erneut die Entwicklung der finanziellen und operativen Leistungsfähigkeit entkoppelt hat. Viele Unternehmen können Verbesserungen in qualitativen Leistungsindikatoren wie der Digitalisierung und der operativen Effizienz vorweisen, beklagen aber dennoch gleichbleibende oder steigende Produktionskosten und stagnierende Profitabilität. Im Vergleich mit den grossen Unternehmen sind es im Jahr 2024 aber die KMU, die im aktuellen Gesamtumfeld eine höhere Innovationsdynamik und qualitative Verbesserungen (besonders im Bereich der Digitalisierung) gegenüber Grossunternehmen beweisen.

III. Employees & Culture

The following chapter analyzes the participating companies in terms of their employee structure. It examines corporate functions, global employee allocation, and changes in the employee structure in 2024. Another focus topic this year is corporate culture. To this end, the cultural values within Swiss companies are analyzed. The attractiveness of the manufacturing industry and the shortage of skilled workers are further topics covered in this chapter.

Figure III.I shows the distribution of personnel between the different corporate functions in Swiss companies. Overall, the distribution of personnel in large companies and SMEs is comparable. However, SMEs have a somewhat higher share of production employees: 50% of their workforce is engaged in manufacturing and assembly, compared with 42% in large companies. A possible explanation for this could be a higher degree of automation or greater personnel efficiency through operational excellence in large companies, which reduces the need for employees in direct functions.

By contrast, the proportion of employees in service (7%), procurement and purchasing (5%), marketing and sales (10%), logistics (6%), and administration (10%) is largely independent of company size. However, the slightly higher proportion of research and development in large companies (11%) is striking.

Compared to 2023, there are no significant changes in the personnel structure of Swiss companies. Only the comparison with 2022 shows a decline in direct employees in manufacturing and assembly.

Im folgenden Kapitel werden die teilnehmenden Unternehmen auf ihre Mitarbeiterstruktur analysiert. Dabei wird auf die Unternehmensfunktionen, die globale Mitarbeiterallokation, wie auch auf die Veränderung in der Mitarbeiterstruktur im Jahr 2024 eingegangen. Ein weiteres Fokusthema in diesem Jahr ist die Unternehmenskultur. Dazu analysiert dieses Kapitel die kulturellen Wertevorstellungen in Schweizer Betrieben. Auch die Attraktivität der produzierenden Industrie und der Fachkräftemangel sind weitere Themen dieses Kapitels.

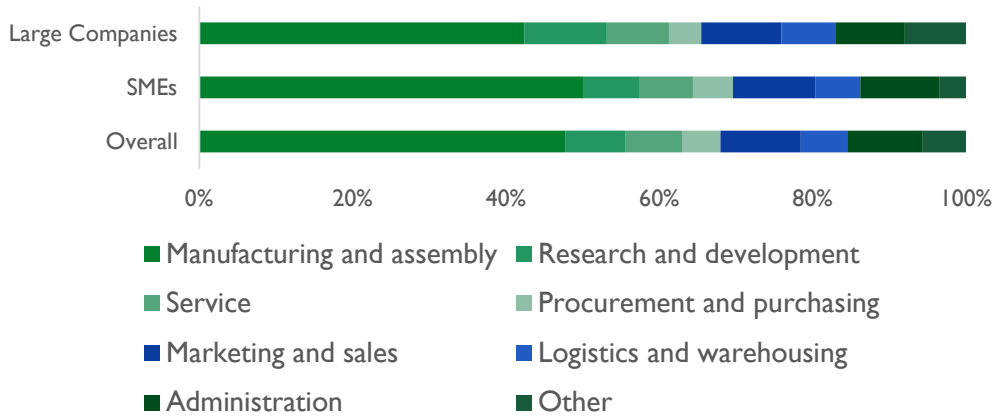
Abbildung III.I zeigt die personelle Aufteilung zwischen den unterschiedlichen Unternehmensfunktionen in Schweizer Betrieben. Im Wesentlichen ist die Personalverteilung in grossen Unternehmen und KMU vergleichbar. Im Gegensatz zu Grossunternehmen weisen KMU allerdings einen etwas höheren Anteil an Produktionsmitarbeitern auf. Bei KMU sind 50% der Mitarbeiter in Fertigung und Montage beschäftigt, während es nur 42% bei Grossunternehmen sind. Ein möglicher Grund dafür könnte ein höherer Automatisierungsgrad oder eine höhere Personaleffizienz durch Operational Excellence bei grossen Unternehmen sein, die dazu führen, dass weniger Beschäftigte in direkten Bereichen benötigt werden.

Der Anteil der Mitarbeiter in Service (7%), Beschaffung und Einkauf (5%), Marketing und Verkauf (10%), Logistik (6%) und Administration (10%) sind dagegen weitgehend unabhängig von der Unternehmensgrösse. Auffällig ist aber der etwas höhere Anteil an Forschung und Entwicklung bei Grossunternehmen (11%).

Im Vergleich zu 2023 sind keine signifikanten Veränderungen in der Personalstruktur Schweizer Unternehmen zu verzeichnen. Lediglich der Vergleich mit 2022 zeigt einen Rückgang der direkten Beschäftigten in der Fertigung und Montage.

Figure III.I

Employee Ratio 2024



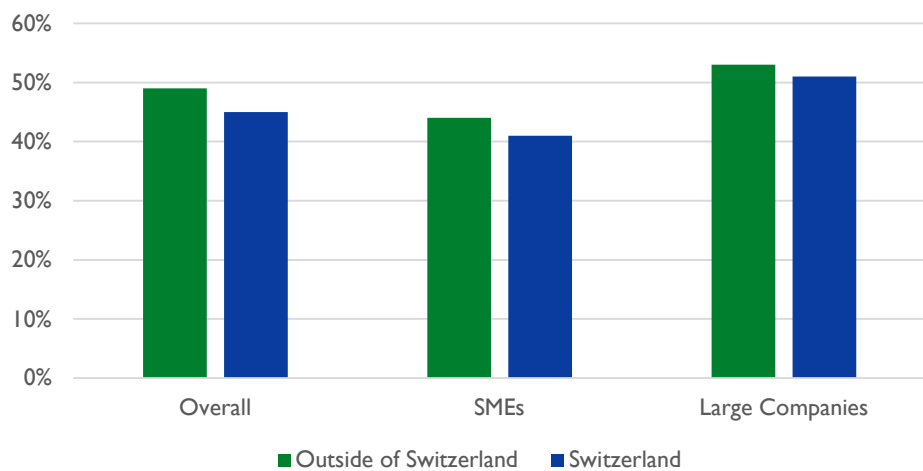
n = 346

A comparison of the proportion of employees in manufacturing and assembly within Switzerland with the proportion of employees outside Switzerland shows that a larger proportion of employees in large companies abroad work in production (see Figure III.II). This distribution is probably due to the additional production sites in low-wage countries, while indirect functions often remain in Switzerland. In SMEs, on the other hand, the proportion of production employees abroad is significantly lower. One reason for this could be that SMEs tend not to operate production sites abroad, but focus more on exports and therefore need personnel for sales abroad.

Ein Vergleich der Mitarbeiteranteile in der Fertigung und Montage innerhalb der Schweiz zu den Mitarbeiteranteilen ausserhalb der Schweiz lässt sich feststellen, dass bei grossen Unternehmen im Ausland ein grösserer Anteil der Mitarbeiter in der Produktion tätig ist (siehe Abbildung III.II). Diese Aufteilung wird vermutlich auf die zusätzlichen Produktionsstandorte in Niedriglohnländern zurückzuführen sein, während die indirekten Funktionen häufig in der Schweiz verbleiben. Bei KMU dagegen ist der Anteil der Produktionsmitarbeiter im Ausland deutlich geringer. Grund dafür könnte sein, dass KMU tendenziell eher keine Produktionsstandorte im Ausland betreiben, sondern stärker auf den Export setzen und deshalb Personal für den Vertrieb im Ausland benötigen.

Figure III.II

Breakdown of employees working in Manufacturing & Assembly in 2024



n = 87

Figure III.III below shows how participants in the Swiss Manufacturing Survey assess their workforce development for 2025 within Switzerland. The data clearly shows that no major changes are expected across all companies. The trend is toward a slight decrease or stagnation in the workforce in Switzerland and slight increase outside Switzerland for 2024.

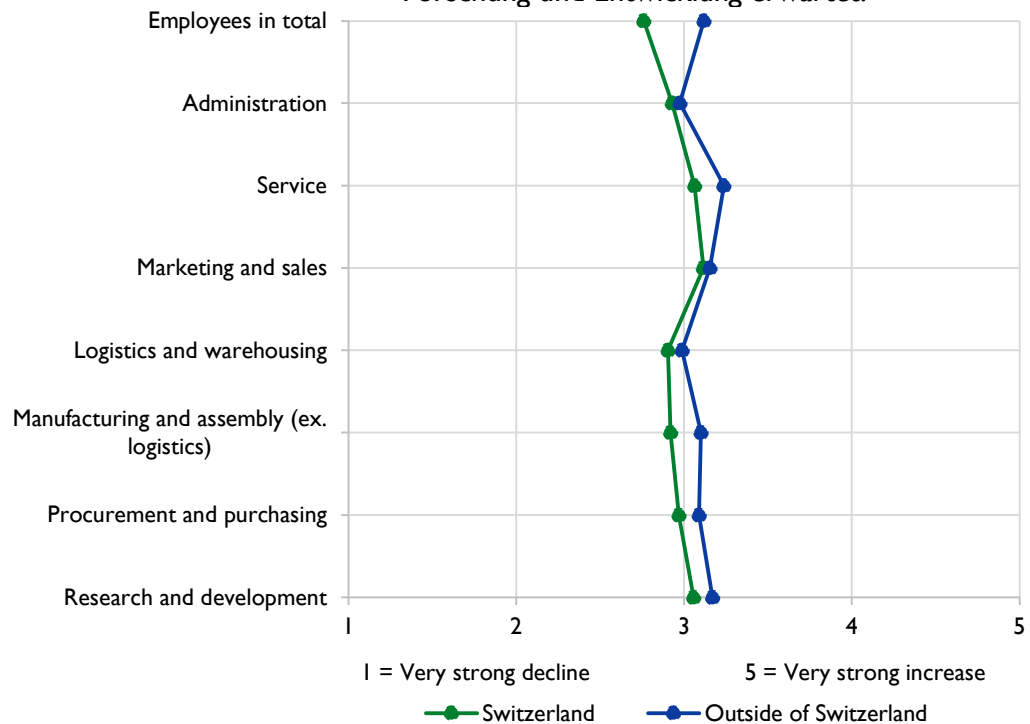
Among the individual corporate functions, it is assumed that the number of employees in administration and direct areas will decline slightly in 2025. A slight increase in the number of employees is expected in service, marketing, and sales, as well as in research and development.

In der nachfolgenden Abbildung III.III ist dargestellt, inwiefern die Teilnehmer des Swiss Manufacturing Surveys ihre Mitarbeiterentwicklung für 2025 innerhalb der Schweiz einschätzen. Die Daten verdeutlichen dabei, dass über alle Unternehmen hinweg keine grossen Veränderungen erwartet werden. Tendenziell wird ein geringer Rückgang oder eine Stagnation der Belegschaft in der Schweiz und ein leichter Zuwachs ausserhalb der Schweiz für 2024 erwartet.

Zwischen den einzelnen Unternehmensfunktionen wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeiteranzahl 2025 in der Administration sowie in den direkten Bereichen leicht rückläufig sein werden. Ein geringer Aufbau der Mitarbeiter wird tendenziell eher im Service, Marketing und Vertrieb sowie der Forschung und Entwicklung erwartet.

Figure III.III

Change in the number of employees 2024 in Switzerland



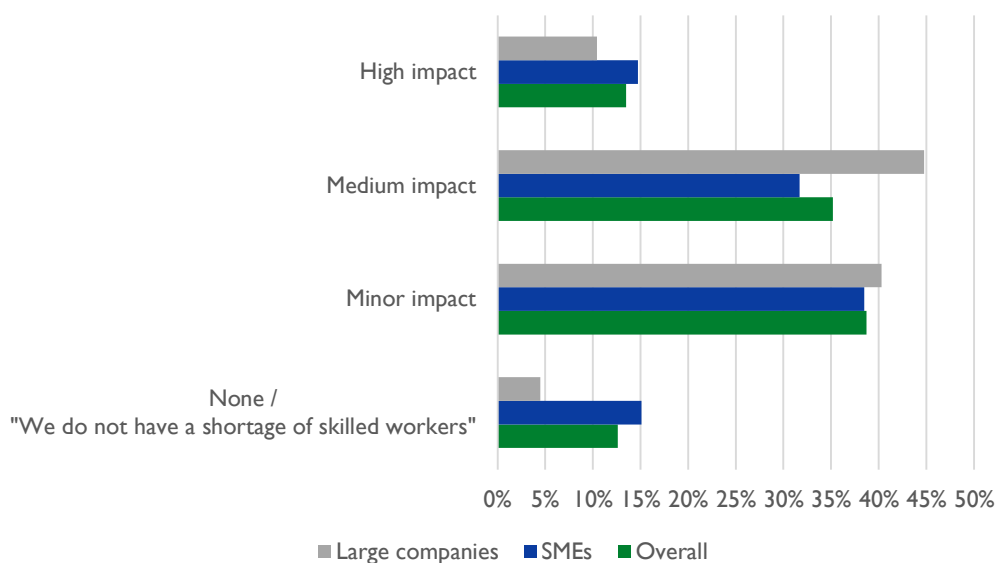
n= 348

However, recruiting suitable employees can also be challenging for Swiss companies. When asked about the impact of the skills shortage, the picture is mixed. 52% of all participants state that their company has not been affected by the skills shortage, or only to a minor extent. In contrast, 35% rate the impact as moderate and 13% as strong. Subsequently, it can be concluded that the shortage of skilled workers is manageable for the majority of Swiss companies. However, the effects appear to vary greatly between them.

Aber auch die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter kann für Schweizer Betriebe herausfordernd sein. Angesprochen auf die Auswirkungen des Fachkräftemangels, ergibt sich ein gemischtes Bild. 52% aller Teilnehmer geben an, in ihrem Unternehmen keine oder nur geringe Auswirkungen des Fachkräftemangels zu spüren. Hingegen bewerten 35% die Auswirkungen als mittelstark und 13% als stark. Man kann schlussfolgern, dass für einen Grossteil der Schweizer Unternehmen die Auswirkungen des Fachkräftemangels also verkraftbar scheinen. Unternehmensspezifisch sind die Effekte aber wie es scheint sehr unterschiedlich.

Figure III.IV

Estimated impact due to a shortage of skilled workers



n = 341

Corporate culture is an important criterion for recruiting suitable employees. In fact, 82% of all participants in the Swiss Manufacturing Survey state that their corporate culture has a rather positive or positive influence on their competitiveness. The influence of corporate culture on motivation, cohesion, and employee performance is considered particularly important.

Participants in this year's Swiss Manufacturing Survey were asked to characterize their corporate culture using various cultural values. According to the classification by Graham et al. (2022)⁹, Swiss industrial companies are particularly characterized by the values of customer-orientation, collaboration, and result-orientation. In fact, 44% of all companies cited customer-orientation as their most important cultural value. On average, integrity and detail-orientation were rated as less decisive for their own corporate culture.

Ein wesentliches Merkmal und wichtiges Kriterium für die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter ist die Unternehmenskultur. Tatsächlich geben 82% aller Teilnehmer des Swiss Manufacturing Survey an, dass ihre Unternehmenskultur einen eher positiven oder positiven Einfluss auf ihre Wettbewerbsfähigkeit hat. Als besonders wichtig wird der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Motivation, den Zusammenhalt, aber auch auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter eingeschätzt.

Die Teilnehmer des diesjährigen Swiss Manufacturing Surveys wurden gebeten ihre Unternehmenskultur mittels verschiedener, kultureller Werte zu charakterisieren. Mit der Klassifizierung nach Graham et al. (2022)⁹ zeichnen sich Schweizer Industrieunternehmen besonders durch die Werte Kundenorientierung, Zusammenarbeit und Ergebnisorientierung aus. Tatsächlich wurde von 44% aller Unternehmen die Kundenorientierung als wichtigster kultureller Wert genannt. Als weniger bestimmend für die eigene Unternehmenskultur wurden im Durchschnitt Integrität und Detailorientierung eingestuft.

⁹ 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

Figure III.V

Ranking of cultural values based upon Graham et al. (2022)

n = 336

1	Customer-orientation	2.0
2	Collaboration	2.9
3	Result-orientation	4.0
4	Adaptability & willingness to experiment	4.0
5	Community	4.4
6	Integrity	4.7
7	Detail-orientation	5.6

Ranking Average order

Not only the individual culture of each company, but also the general attractiveness of the manufacturing industry is an important factor for employees. As the data from the Swiss Manufacturing Survey shows, 69% of the companies surveyed state that the manufacturing industry is somewhat or very attractive. Large companies consider the manufacturing industry to be significantly less attractive to employees in Switzerland than SMEs do.

Nicht nur die individuelle Kultur eines jeden Unternehmens, sondern auch die generelle Attraktivität der produzierenden Industrie ist ein wichtiger Faktor für Arbeitnehmende. Wie die Daten des Swiss Manufacturing Survey zeigen, geben 69% der befragten Unternehmen an, dass die produzierende Industrie etwas oder sehr attraktiv ist. Grosse Unternehmen schätzen die produzierende Industrie dabei als deutlich unattraktiver für Arbeitnehmende in der Schweiz ein als KMU.

Conclusion

Macroeconomic developments are also having an impact on Swiss industry. This is reflected, among other things, in the expectation that workforce numbers in Switzerland will stagnate in 2025. In contrast, a slightly positive trend in employment figures is expected for the foreign branches of Swiss companies. Administration and direct areas such as production and logistics are under particular pressure. In 2024, there were no notable shifts in personnel between corporate functions. However, in direct comparison with SMEs, large companies employ fewer staff in direct areas. On the other hand, large companies have a slightly higher proportion of employees in research and development.

It should be noted, however, that only 13% of all companies stated a strong impact from the shortage of skilled workers. The majority of companies (52%) reported feeling little or no impact from the shortage of skilled workers.

Furthermore, for the vast majority of Swiss companies, corporate culture is a key pillar of competitive strength. In particular, customer-orientation, collaboration, and result-orientation are important cultural values for Swiss companies.

Die makroökonomische Entwicklung geht auch an der Schweizer Industrie nicht spurlos vorbei. Das macht sich unter anderem in der Erwartung, dass die Belegschaftszahlen für 2025 am Standort Schweiz stagnieren werden, bemerkbar. Dagegen wird für die ausländischen Niederlassungen Schweizer Unternehmen ein geringfügig positiver Trend in den Beschäftigungszahlen erwartet. Besonders die Administration und die direkten Bereiche wie die Produktion und Logistik stehen unter Druck.

Im Jahr 2024 liessen sich dafür keine bemerkenswerten Verschiebungen von Personal zwischen den Unternehmensfunktionen beobachten. Gerade im direkten Vergleich mit KMU kommen aber die grossen Unternehmen mit weniger Personal in den direkten Bereichen aus. Dafür weisen grosse Unternehmen einen etwas höheren Anteil an Beschäftigten im Bereich Forschung und Entwicklung auf.

Hervorzuheben ist dagegen, dass nur 13% aller Unternehmen angegeben, starke Auswirkungen aufgrund des Fachkräftemangels zu spüren. Der Grossteil aller Unternehmen (52%) gibt dagegen an die Auswirkungen des Fachkräftemangels gering oder gar nicht zu spüren.

Des Weiteren zeigt sich, dass für die grosse Mehrheit aller Schweizer Unternehmen die Unternehmenskultur ein tragender Pfeiler der Wettbewerbsstärke ist. Insbesondere Kundenorientierung, Zusammenarbeit und Ergebnisorientierung sind bezeichnende kulturelle Werte für Schweizer Unternehmen.

Marco Samà

Managing
Director

WILCO AG

«Unsere Unternehmenskultur fördert Eigenverantwortung und Zusammenarbeit, was die Innovationskraft und Reaktionsgeschwindigkeit unseres Unternehmens deutlich stärkt. Dadurch können wir uns flexibel an Marktveränderungen anpassen und langfristig wettbewerbsfähig bleiben.»

«Our corporate culture promotes personal responsibility and cooperation, which significantly strengthens our company's innovative power and responsiveness. This enables us to adapt flexibly to market changes and remain competitive in the long term.»

IV. Globalization & Markets

This chapter examines the importance of international export markets, the development of global manufacturing capacities, and changes in Switzerland as a manufacturing location. Special attention is also paid this year to the consequences of US tariff policy and geopolitical risks. The chapter begins with a classification of the most important export markets for Swiss companies. This is followed by an analysis of the current political influences on global production locations. Based on this, the future development of global manufacturing capacities is classified, followed by a closer look at relocation, outsourcing, expansion, and procurement activities in Switzerland.

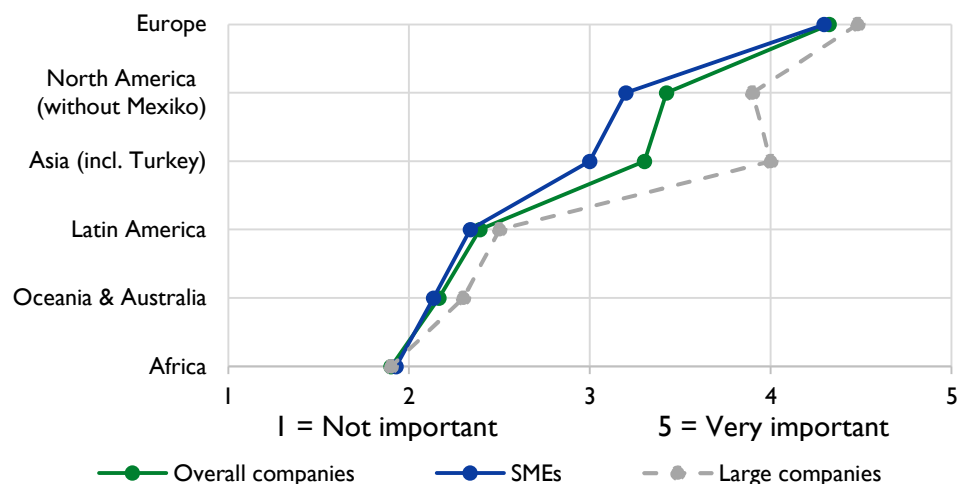
As in previous years, the European market remains the most important sales market for Swiss companies (see Figure IV.1). North America (excluding Mexico) and Asia (including Turkey) follow some way behind, rated as neutral to important. For large companies, the importance of the Asian market increased slightly last year, while North America declined somewhat. Latin America is becoming slightly more important as an export market and ranks fourth and fifth together with Australia and Oceania. Africa plays hardly any role for Swiss companies.

Dieses Kapitel untersucht die Bedeutung der internationalen Exportmärkte, die Entwicklung der globalen Fertigungskapazitäten und die Veränderungen am Werkplatz Schweiz. Auch auf den Folgen der US-Zollpolitik und den geopolitischen Risiken liegen in diesem Jahr ein besonderes Augenmerk. Zu Beginn erfolgt eine Einordnung der bedeutendsten Exportmärkte Schweizer Unternehmen. Weiterhin erfolgt eine Analyse der aktuellen politischen Einflüsse auf die globalen Produktionsstandorte. Darauf aufbauend wird die zukünftige Entwicklung der globalen Fertigungskapazitäten eingeordnet und es folgt eine nähere Betrachtung von Verlagerungs-, Auslagerungs-, Ausbau- und Beschaffungsaktivitäten am Standort Schweiz.

Der europäische Markt bleibt wie auch in den Vorjahren der wichtigste Absatzmarkt für Schweizer Unternehmen (siehe Abbildung IV.1). Mit einem Abstand folgen Nordamerika (ohne Mexiko) und Asien (inkl. der Türkei), die von neutral bis wichtig bewertet werden. Für grosse Unternehmen ist die Bedeutung des asiatischen Marktes im letzten Jahr etwas angestiegen, Nordamerika hingegen etwas gefallen. Lateinamerika wird in der Relation etwas wichtiger als Exportmarkt und landet zusammen mit Australien und Ozeanien auf den Plätzen vier und fünf. Afrika spielt für Schweizer Unternehmen kaum eine Rolle.

Figure IV.1

Importance of regions for export in 2024



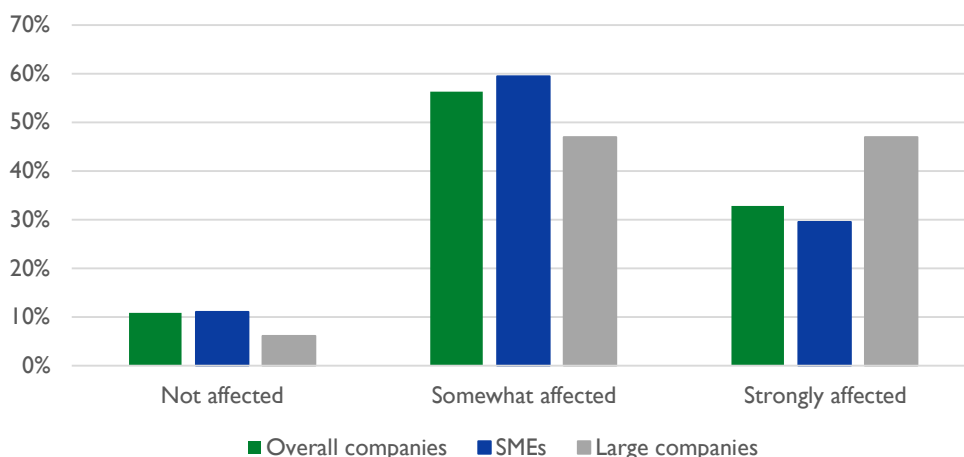
n = 337

High exposure to foreign markets exposes Swiss manufacturers to global risks. Geopolitical risks in particular have made headlines in recent years. As shown in Figure IV.II, the majority of participating companies state that the geopolitical situation has a strong (33%) or slight (56%) impact on production. Geopolitical risk exposure is particularly relevant for large companies.

Die hohe Exposition gegenüber ausländischen Absatzmärkten setzt Schweizer Hersteller globalen Risiken aus. Gerade geopolitische Risiken haben die letzten Jahren Schlagzeilen gemacht. Wie in Abbildung IV.II dargestellt, gibt die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen an, dass die geopolitische Lage einen starken (33%) oder geringfügigen (56%) Einfluss auf die Produktion hat. Die geopolitische Risikoexposition ist für Grossunternehmen besonders relevant.

Figure IV.II

Impact of geopolitical turbulences on the manufacturing function



n = 341

Since North America is now the second most important sales market for Swiss companies, it can be assumed that US customs policy will have a noticeable impact on Switzerland. When asked about US customs policy, participants in the Swiss Manufacturing Survey assessed the impact on their companies as shown in Figure IV.III (the sum of the results does not necessarily add up to 100% due to omitted responses).

Da Nordamerika mittlerweile der zweitwichtigste Absatzmarkt für Schweizer Unternehmen ist, kann davon ausgegangen werden, dass die US-Zollpolitik spürbare Folgen für die Schweiz haben wird. Befragt nach der US-Zollpolitik bewerteten die Teilnehmer des Swiss Manufacturing Survey die Auswirkungen auf ihr Unternehmen wie in Abbildung IV.III dargestellt (die Summe der Ergebnisse ergibt aufgrund ausgelassener Antworten nicht notwendigerweise 100%).

While most respondents stated that they were not yet able to assess the consequences of US tariff policy for their companies or that the possible consequences were not relevant, the first effects are nevertheless already apparent: 32% of participants expect a decline in sales revenue, and Swiss companies with production sites in the US tend to expect an increase in production costs. On the investment side, however, the picture is not clear, with positive and negative consequences for investments in Switzerland appearing to balance each other out. Additionally, 28% of participants expect disruptions in the supply chain for their company.

Während die meisten Befragten angaben, dass sie die Folgen der US-Zollpolitik für ihr Unternehmen noch nicht abschätzen können oder die möglichen Folgen nicht relevant sind, so sind doch erste Auswirkungen erkennbar: 32% der Teilnehmer rechnen mit einem Rückgang der Verkaufserlöse, und schweizerische Unternehmen mit US-Produktionsstandorten rechnen tendenziell eher mit einem Anstieg der Produktionskosten. Dagegen ergibt sich auf der Investitionsseite kein klares Bild, positive und negative Folgen für Investitionen in den Standort Schweiz scheinen sich die Waage zu halten. 28% der Teilnehmer rechnen mit Störungen in der Lieferkette für ihr Unternehmen.

In general, the majority of the companies surveyed seem to expect the impact on their own business to be relatively minor. However, of all the sectors participating, mechanical engineering, manufacturers of rubber and plastic products, and manufacturers of metal products are particularly affected. In contrast, SMEs in particular state that US tariff policy is not relevant to their own business or that the impact on their business is still unknown.

Im Allgemeinen scheinen die befragten Unternehmen zum Grossteil mit eher geringeren Folgen für ihr eigenes Geschäft zu rechnen. Von allen teilnehmenden Branchen sind aber besonders der Maschinenbau, die Hersteller von Gummi- und Kunststoffwaren sowie die Hersteller von Metall-erzeugnissen betroffen. Dagegen geben besonders KMU an, dass die US-Zollpolitik für ihr eigenes Geschäft nicht relevant ist, oder die Auswirkungen auf ihr Geschäft noch unbekannt sind.

Table IV.I Impact of US customs policy

	Don't know / Not relevant	Sharp decline	Slight decline	Unchanging	Slight increase	Strong increase
Sales in the US market	51%	10%	22%	16%	2%	0%
Production costs in the US market	78%	1%	1%	7%	9%	0%
Investment in production sites in the US market	79%	2%	3%	9%	6%	0%
Investment in production sites in Switzerland	44%	2%	10%	33%	10%	0%
Investment in production sites outside the US market (excl. Switzerland)	72%	0%	2%	15%	8%	0%
Isolation of US production sites	82%	1%	1%	11%	4%	0%
Disruptions in the global supply chain	36%	2%	7%	15%	28%	0%
Others	80%	1%	2%	7%	5%	0%

n = 332

In order to better understand developments at the Swiss production site, the Swiss Manufacturing Survey also records significant changes in manufacturing capacities at various production sites worldwide.

As already mentioned, Europe is the second most important sales market after Switzerland, followed by North America and Asia. Accordingly, most foreign production sites are located in these regions in order to be closer to customers.

In 2024, manufacturing capacities developed positively despite all the negative headlines, although the positive development in 2024 was weaker than in previous years. As shown in Figure IV.IV, 35% of the participating companies state that they have

Um die Entwicklungen am Produktionsstandort Schweiz besser einordnen zu können, erfasst der Swiss Manufacturing Survey zudem die wesentlichen Veränderungen in den Fertigungskapazitäten an den unterschiedlichen Produktionsstandorten weltweit.

Wie bereits im Voraus dargestellt, ist nach der Schweiz Europa der zweitwichtigste Absatzmarkt, gefolgt von Nordamerika und Asien. Dementsprechend finden sich in den genannten Regionen auch die meisten ausländischen Produktionsstandorte, um näher beim Kunden produzieren zu können.

Im Jahr 2024 haben sich die Fertigungskapazitäten trotz aller Negativschlagzeilen positiv entwickelt, wenngleich die positive Entwicklung in 2024 schwächer ausfiel als in den Vorjahren. Wie in

increased their manufacturing capacities in Switzerland. In contrast, 25% of companies report a decline in production capacity in Switzerland (the highest decline in all regions surveyed). The largest increase in production capacity among the companies surveyed in 2024 was recorded in Latin America (53%), Asia (50%), and the rest of Europe (43%).

For the next three years, the Swiss manufacturing sector expects a slight expansion in production capacity. Two years ago, the outlook for the future was slightly more confident. However, Switzerland's neighboring countries paint a similar picture. In general, Swiss companies' global production capacity is expected to continue to rise. The rest of Europe and Asia stand out in particular. Many companies stated that they intend to expand significantly in these locations in the future. In contrast, there has been a decline in investment projects in Latin America. According to the data, US customs policy does not appear to have a particularly positive impact on manufacturing capacity in North America.

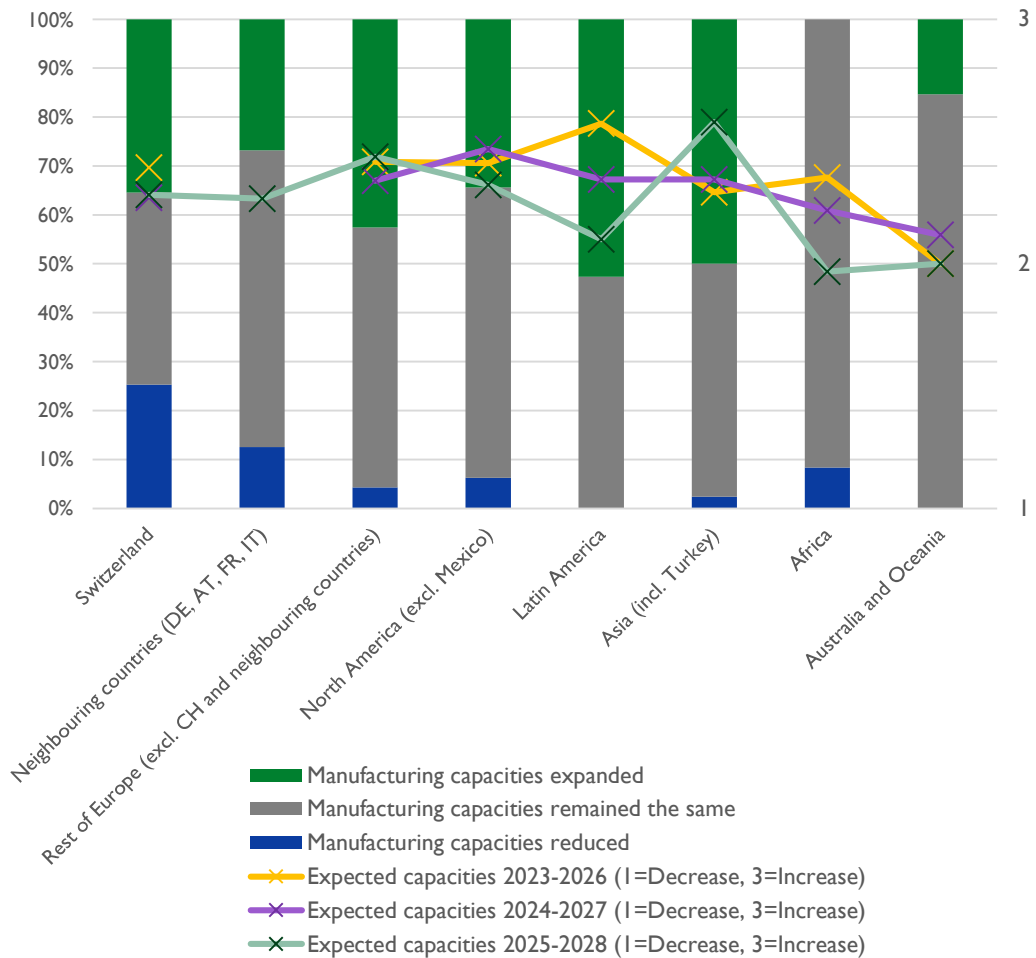
Abbildung IV.IV dargestellt, geben 35% der teilnehmenden Unternehmen an, ihre Fertigungskapazitäten in der Schweiz erhöht zu haben. Dagegen verzeichnen 25% der Unternehmen einen Rückgang der Fertigungskapazitäten in der Schweiz (der höchste Rückgang in allen angegebenen Regionen). Die grösste Zunahme der Fertigungskapazitäten unter den befragten Unternehmen verzeichneten in 2024 Lateinamerika (53%), Asien (50%) sowie der Rest Europas (43%).

Für die kommenden drei Jahre erwartet den Schweizer Werkplatz ein leichter Ausbau der Fertigungskapazitäten. Vor zwei Jahren war der Blick in die Zukunft noch etwas zuversichtlicher. Aber auch die Anrainerstaaten der Schweiz geben ein ähnliches Bild ab. Generell wird erwartet, dass die globalen Fertigungskapazitäten Schweizer Unternehmen weiter ansteigen. Besonders stechen das weitere europäische Umland und Asien hervor. Viele Unternehmen gaben an, diese Standorte in Zukunft deutlich stärker ausbauen zu wollen. Dagegen ist ein Rückgang der Investitionsvorhaben in Lateinamerika zu verzeichnen. Auch die US-Zollpolitik scheint den Daten nach keine besonders positiven Auswirkungen auf die Fertigungskapazitäten in Nordamerika zu haben.

Figure IV.III

Development of manufacturing capacities

(neighboring countries were added in 2024)



n = 334

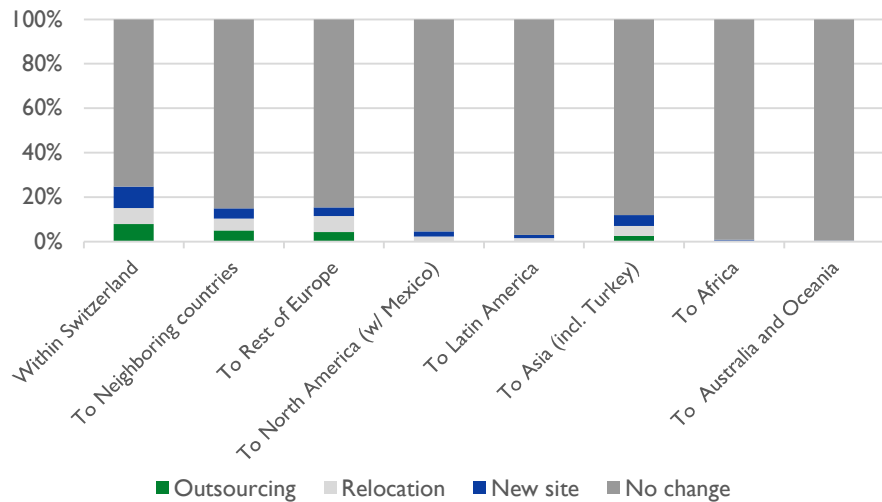
When considering manufacturing capacities, the relocation of production sites plays a particularly important role. While 7% of companies relocated their production within Switzerland by 2024, 5% of companies relocated to Switzerland's neighboring countries, 7% to other European countries, and 4% to Asia. This represents a generally lower level of activity than in the previous year – just under 10% of Swiss companies have set up a new production site in Switzerland – more than in any other region worldwide.

Outsourcing activities also influence available manufacturing capacity. In 2024, 8% of companies outsourced production capacity to Switzerland, while 5% outsourced to neighboring countries and 4% to the rest of Europe. The slightly higher proportion of outsourcing within Switzerland in particular may be an indicator that companies are looking for flexible and quick solutions in the short term to increase their production capacity. See also Figure IV.V.

Bei der Betrachtung der Fertigungskapazitäten spielt insbesondere die Verlagerungen von Produktionsstandorten eine zentrale Rolle. Während 7% der Firmen in 2024 ihre Produktion innerhalb der Schweiz verschoben haben, haben 5% der Unternehmen ihre Standorte in Nachbarländer der Schweiz, 7% in andere europäische Länder und 4% nach Asien verlagert. Eine allgemein geringere Dynamik als im Vorjahr – knapp 10% der Schweizer Unternehmen haben dagegen in der Schweiz einen neuen Produktionsstandort aufgebaut – mehr als in allen anderen Regionen weltweit. Auch Outsourcing-Aktivitäten beeinflussen die verfügbaren Fertigungskapazitäten. In 2024 haben 8% der Unternehmen Produktionskapazitäten in die Schweiz ausgelagert, während 5% in Nachbarländer und 4% der Unternehmen in den Rest Europas ausgelagert haben. Gerade der etwas höhere Outsourcing-Anteil innerhalb der Schweiz kann ein Indikator dafür sein, dass Unternehmen kurzfristig nach flexiblen und schnellen Lösungen suchen, um ihre Produktionskapazitäten zu erhöhen. Siehe dazu auch Abbildung IV.V.

Figure IV.IV

Main changes in Swiss production sites in the last 3 years



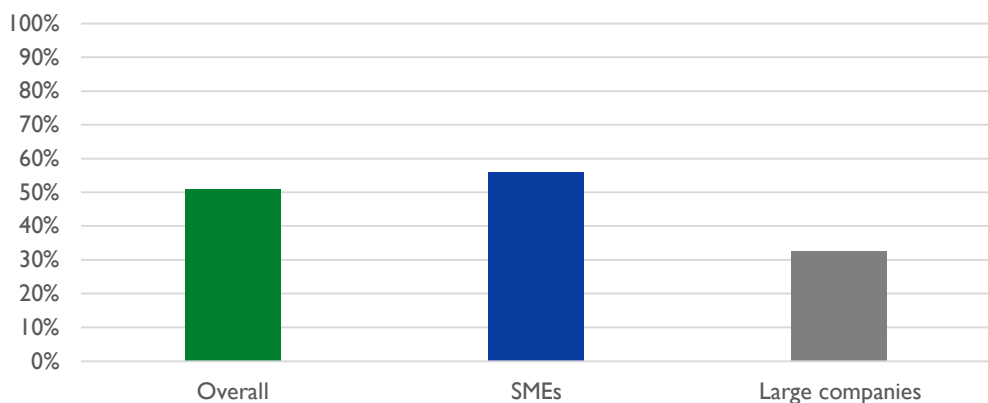
n = 344

From a global perspective, it is not only the worldwide sales markets or the distribution of production sites that are interesting. International procurement markets also play an important role. In times of global crisis, companies are feeling increasing pressure on their supply chains, which is why local procurement of raw materials and other materials is becoming more attractive again. The proportion of materials and products sourced from Swiss suppliers was 44% in 2022, 50% in 2023, and 51% last year (see Figure IV.V). The share of domestic procurement is significantly lower for large companies than for SMEs, although the latter also operate fewer locations abroad, thus limiting their global procurement options.

Aus einer globalen Sicht sind nicht nur die weltweiten Absatzmärkte oder die Verteilung der Produktionsstandorte rund um den Globus interessant. Eine wichtige Rolle spielen auch die internationalen Beschaffungsmärkte. In Zeiten globaler Krisen spüren Unternehmen zunehmenden Druck auf die Lieferketten, weshalb die lokale Beschaffung von Rohstoffen und Materialien wieder attraktiver wird. So lag die Quote der Materialien und Produkte von Schweizer Lieferanten in 2022 noch bei 44%, in 2023 bereits bei 50% und im vergangen Jahr bei 51% (vgl. Abbildung IV.V). Der Anteil der inländischen Beschaffung ist bei grossen Unternehmen deutlich geringer als bei KMU, wobei letztere auch weniger Standorte im Ausland betreiben und damit die Möglichkeiten einer globalen Beschaffung begrenzt sind.

Figure IV.V

Purchase of products and materials from Swiss suppliers in the last 5 years (in %)



n = 346

Conclusion

Europe is by far the most important sales market for Swiss companies, followed by North America and Asia (including Turkey). In addition to production sites in Switzerland, production in neighboring countries and the rest of Europe is also considered to be of great importance. Despite all the bad news, further expansion of production capacities is expected both within Switzerland and worldwide. The Asian region in particular is likely to continue to benefit in the future.

The current challenging situation varies greatly for different companies and sectors of the Swiss industry. Some firms are in retreat and are scaling back production capacities, while others are investing in new locations and production capacities, both inside and outside of Switzerland.

Geopolitics, and US tariff policy in particular, are causing Swiss companies considerable concern. Although many companies are not yet aware of the actual impact, the global upheavals are being felt in almost all Swiss businesses. Despite possible losses in US business and an economic slowdown at home and in neighboring countries, the majority of Swiss industry is sticking to local production and procurement and is optimistic about the future.

Mit grossem Abstand ist Europa der bedeutendste Absatzmarkt für Schweizer Unternehmen, gefolgt von Nordamerika und Asien (einschliesslich der Türkei). Neben den Produktionsstandorten in der Schweiz wird auch der Produktion in den Nachbarländern wie auch dem restlichen Europa eine grosse Bedeutung beigemessen. Innerhalb der Schweiz und weltweit wird – trotz aller schlechten Nachrichten – mit einem weiteren zukünftigen Ausbau der Produktionskapazitäten gerechnet. Insbesondere dürfte in der Zukunft der asiatische Raum weiter profitieren.

Für die unterschiedlichen Firmen und Branchen der Schweizer Industrie stellt sich die aktuell herausfordernde Lage sehr unterschiedlich dar. Manche Unternehmen sind auf dem Rückzug und stellen Produktionskapazitäten ein, andere Unternehmen investieren in neue Standorte und Produktionskapazitäten, sowohl inner- als auch ausserhalb der Schweiz.

Die Geopolitik und besonders die US-Zollpolitik lässt Schweizer Unternehmen keine Ruhe. Wenn auch vielen Unternehmen die tatsächlichen Auswirkungen noch nicht bekannt sind, so sind die globalen Verwerfungen in fast allen Schweizer Betrieben spürbar. Trotz möglicher Einbussen im US-Geschäft und einer Konjunkturschwäche im Inland und nahen Ausland, hält die Mehrheit der Schweizer Industrie an einer lokalen Produktion und Beschaffung fest und blickt optimistisch in die Zukunft.

Simon Wenger

Management

Werder + Partner
Elektrotechnik AG

«Das aktuelle Weltgeschehen gibt Anlass zur Sorge und fordert uns alle zum Innehalten auf. Umso mehr schätzen wir die Stabilität, Sicherheit und den anhaltenden Optimismus, den wir in der Schweiz spüren dürfen.»

«Current world events give cause for concern and call on us all to pause for thought. This makes us appreciate all the more the stability, security, and enduring optimism that we are fortunate to enjoy in Switzerland.»

V. Competitiveness, Strategies & Customers

As a special focus topic this year, this chapter examines the competitiveness of Swiss industry. A general overview of Switzerland's competitiveness is followed by an analysis of companies' competitive strategies. In a concluding comparison, the strategies chosen by companies are contrasted with actual customer expectations.

The previous sections have already analyzed the current situation of Swiss companies across different performance categories and global markets. Of particular interest, however, is always the positioning of Swiss companies in comparison with their direct competitors. This raises the question of how competitive Swiss companies truly are in a global industry context.

According to Porter (1979)¹⁰, industry competitiveness can be expressed in terms of five dimensions: strength relative to existing competitors, the threat of market entry by potential competitors, the threat of substitute products, and bargaining power relative to suppliers and customers. In a self-assessment, the participating companies rate their own competitiveness as average to good (see Figure V.I). There are no major differences between large and small companies. Nevertheless, it should be noted that although Swiss companies see themselves as particularly well positioned compared to their direct competitors, they tend to rate their own bargaining power against suppliers or customers as somewhat weaker. Swiss companies should therefore address market structures and dependencies on customers and suppliers more effectively in the future in order to strengthen their own negotiating position and increase their competitiveness.

Als besonderes Fokusthema in diesem Jahr wird in diesem Kapitel die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Industrie untersucht. Nach einem generellen Überblick zur Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz folgt eine Analyse der Wettbewerbsstrategien der Unternehmen. In einem abschliessenden Vergleich werden die gewählten Strategien der Unternehmen den tatsächlichen Kundenerwartungen gegenübergestellt.

Die vorhergehenden Abschnitte haben bereits in einzelnen Performancekategorien und auf den verschiedenen Märkten weltweit die aktuelle Lage Schweizer Unternehmen analysiert. Von besonderem Interesse ist aber immer auch die Positionierung der Schweizer Unternehmen im Vergleich zum direkten Wettbewerb. Es stellt sich die Frage wie wettbewerbsfähig Schweizer Unternehmen im globalen Branchenvergleich tatsächlich sind.

Nach Porter (1979)¹⁰ lässt sich die Branchenwettbewerbsfähigkeit anhand von fünf Dimensionen ausdrücken: der Stärke gegenüber bestehenden Mitbewerbern, der Bedrohung durch den Markteintritt potenzieller Konkurrenten, der Bedrohung durch Ersatzprodukte (Substitute) und der Verhandlungsstärke gegenüber Zulieferern sowie Kunden. In einer Selbsteinschätzung bewerten sich die teilnehmenden Unternehmen als eher durchschnittlich bis gut in der eigenen Wettbewerbsfähigkeit (siehe Abbildung V.I). Zwischen grossen und kleinen Unternehmen lassen sich dabei keine grossen Unterschiede erkennen. Dennoch ist hervorzuheben, dass sich Schweizer Unternehmen zwar besonders gut gegenüber direkten Wettbewerbern aufgestellt sehen, tendenziell aber die eigene Verhandlungsstärke gegenüber Zulieferern oder Kunden als etwas schwächer einschätzen. Schweizer Betriebe sollten deshalb zukünftig die Marktstrukturen und Abhängigkeitsverhältnisse gegenüber Kunden und Zulieferern besser adressieren, um die eigene Verhandlungsposition zu stärken und Wettbewerbsfähigkeit auszubauen.

¹⁰ Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. In: *Harvard Business Review* 57(2), S. 137–145.

Figure V.I

Industry competitiveness (Porter's 5 Forces)



n = 340

In order to remain competitive against their direct rivals, companies must pursue appropriate strategies. The corporate and production strategies of Swiss companies can be distinguished according to the strategic priorities they pursue. By a very large margin, 57% of the study participants surveyed stated that the quality of their products is their highest strategic priority. Delivery capability and reliability follow in second place. Price and flexibility rank in third and fourth place. Service and sustainability are considered to be of little relevance to production strategy. Figure V.II lists the complete ranking of strategic priorities in the production strategies of Swiss companies. These results confirm the image that many Swiss companies are said to have. This includes an exceptionally high awareness of quality as well as punctuality and reliability are also reflected in the high priority given to delivery reliability.

Um dagegen wettbewerbsfähig gegenüber der direkten Konkurrenz zu sein, müssen Unternehmen geeignete Strategien verfolgen. Die Unternehmens- und Produktionsstrategien Schweizer Betriebe lassen sich nach den strategischen Prioritäten, die diese verfolgen, unterscheiden. Mit sehr grossem Abstand gaben 57% der befragten Studienteilnehmer an, dass die Qualität ihrer Produkte die höchste strategische Priorität genießt. Auf dem zweiten Platz folgt die Lieferfähigkeit und -zuverlässigkeit. Erst auf dem dritten und vierten Platz folgen Preis und Flexibilität. Als wenig relevant für die Produktionsstrategie wird Service und Nachhaltigkeit eingeschätzt. Abbildung V.II listet die vollständige Rangfolge der strategischen Prioritäten in den Produktionsstrategien Schweizer Unternehmen. Diese Ergebnisse bestätigen das Bild, welches vielen Schweizer Firmen nachgesagt wird. Dazu gehört ein ausserordentlich hohes Qualitätsbewusstsein aber auch Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit spiegeln sich in der hohen Priorität der Liefertreue wider.

Figure V.II

Ranking of priorities in manufacturing strategies

1	Quality	1.6
2	Delivery	3.0
3	Price	3.5
4	Flexibility	3.6
5	Innovation	4.1
6	Service	4.5
7	Sustainability	5.9
8	Others	6.8

Ranking
Average order

n = 337

A corporate or production strategy is particularly successful when it is also geared to customer requirements. As Figure V.III shows, quality is the top priority for customers of Swiss companies, followed by delivery reliability, which is considered almost as important as price. The majority of participating companies also stated that quality, price, and delivery of the product are very important or important – by far the most decisive factors for customers of Swiss companies. Compared to 2022 and 2023, the relative importance of price has increased. Other differentiating factors such as geographical proximity, brand, product origin (“Made in Switzerland”) or sustainability are considered far less relevant. This assessment applies to both small and large companies.

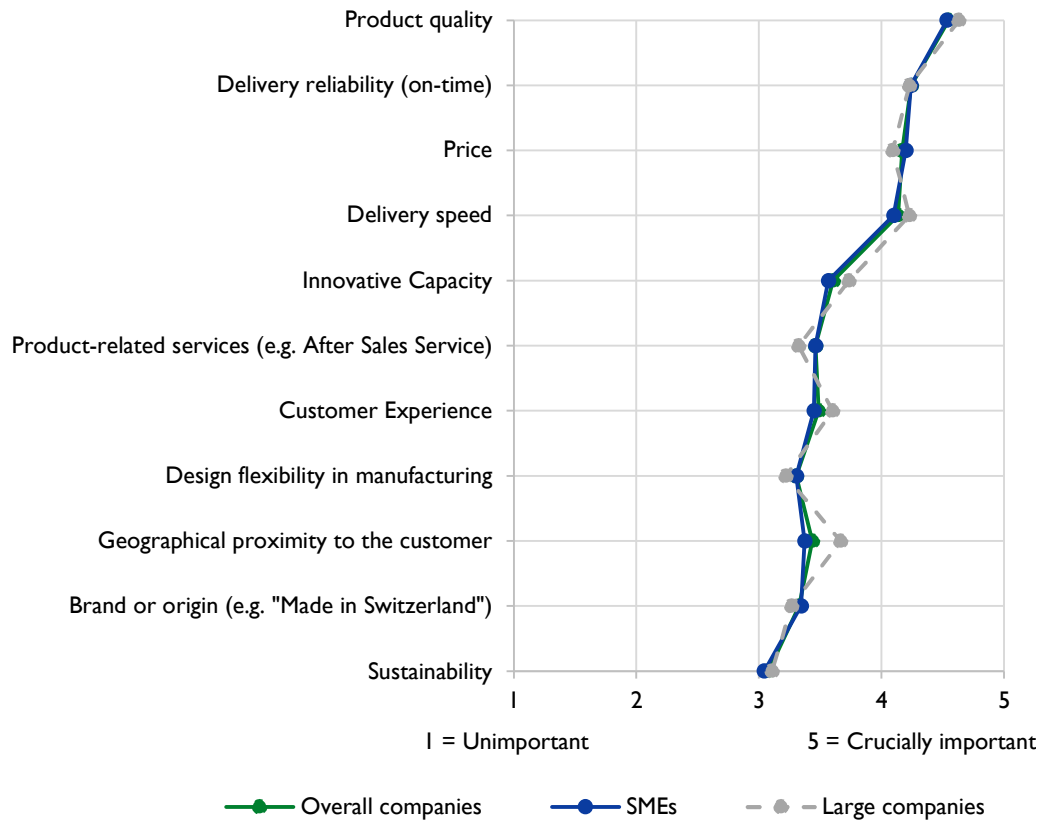
Basically, the corporate or production strategies of Swiss companies are consistent with the requirements of their customers. Quality and delivery reliability are the key success factors. However, due to the economic situation, customer price expectations have also gained in importance

Eine Unternehmens- oder Produktionsstrategie ist genau dann besonders erfolgreich, wenn sich diese auch an den Anforderungen der Kunden ausrichtet. Für die Kunden Schweizer Unternehmen steht, wie Abbildung V.III zeigt, Qualität an erster Stelle, gefolgt von der Liefertreue, die als nahezu gleichwertig, wie der Preis erachtet wird. Die teilnehmenden Unternehmen gaben ausserdem mehrheitlich an, dass Qualität, Preis, und Lieferung des Produktes sehr wichtig bis wichtig sind – mit Abstand die entscheidendsten Faktoren für Kunden Schweizer Firmen. Im Vergleich mit 2022 und 2023 ist die relative Bedeutung des Preises gestiegen. Als weit weniger relevant werden weitere Differenzierungsfaktoren wie die geographische Nähe, die Marke, die Produktherkunft («Made in Switzerland») oder Nachhaltigkeit erachtet. Diese Einschätzung gilt sowohl für kleine als auch grosse Unternehmen.

Grundsätzlich sind die Unternehmens- oder Produktionsstrategien Schweizer Unternehmen also konsistent mit den Anforderungen ihrer Kunden. Qualität und Liefertreue sind die zentralen Erfolgsfaktoren. Aber auch Konsumenten trifft die Konjunktur und ein guter Preis hat als Kundenanforderung an Bedeutung gewonnen.

Figure V.III

Customer relevance of different factors



n= 342

Conclusion

Swiss companies are considered competitive in their respective industries and are particularly well positioned in relation to their direct competitors. However, a weak bargaining power against customers and suppliers remains a challenge for many companies.

Schweizer Unternehmen gelten in ihren jeweiligen Branchen als wettbewerbsfähig. Besonders in der Positionierung gegenüber direkten Wettbewerbern sind Schweizer Firmen gut aufgestellt. Eine schwache Verhandlungsposition gegenüber Kunden und Lieferanten ist aber für viele Unternehmen herausfordernd.

Thomas Waring

CEO

HACO AG

«Die Wettbewerbsfähigkeit wird erhöht, indem wir die Zusammengehörigkeit fördern, den Teamgedanken stärken, Verantwortung übergeben und Entscheidungskompetenzen erhöhen – partizipative Führung.»

«Competitiveness is increased by promoting community spirit, strengthening teamwork, delegating responsibility, and increasing decision-making authority – participatory leadership.»

Swiss companies achieve competitiveness by choosing suitable business and production strategies. Quality as a differentiating factor has a particularly high strategic priority. This includes both the quality of the products themselves and their adherence to specifications. Delivery reliability and speed, price, and flexibility are also very relevant in the strategic differentiation of Swiss manufacturing companies. The latter is expressed, for example, in a wide range of products, flexibility in product design, and variable order quantities.

Ihre Wettbewerbsfähigkeit erlangen Schweizer Unternehmen durch die Wahl geeigneter Unternehmens- und Produktionsstrategien. Besonders hohe strategische Priorität hat dabei die Qualität als Differenzierungsfaktor. Das umfasst sowohl die Qualität der Produkte selbst als auch ihre Spezifikationsstreue. Sehr relevant in der strategischen Differenzierung Schweizer Produktionsunternehmen sind ausserdem die Lieferzuverlässigkeit und -geschwindigkeit, der Preis und die Flexibilität. Letztere drückt sich zum Beispiel durch eine hohe Produktbandbreite, als auch Flexibilität im Produktdesign und variablen Bestellmengen aus.

In principle, the strategies chosen by companies are also consistent with customer requirements. Customers particularly value the quality and delivery reliability of Swiss companies. However, developments in recent years also show that competitive pricing is becoming more important. In terms of strategic positioning and the resulting competitiveness, small and large companies are fundamentally very similar.

Grundsätzlich sind die gewählten Strategien der Unternehmen auch konsistent mit den Anforderungen der Kunden. Diese schätzen besonders die Qualität und Lieferzuverlässigkeit bei Schweizer Unternehmen. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt aber auch, dass ein wettbewerbsfähiger Preis wichtiger wird. In der strategischen Positionierung als auch in der resultierenden Wettbewerbsfähigkeit sind sich kleine und grosse Betriebe grundsätzlich sehr ähnlich.

The evaluation shows that some companies are significantly more competitive in their respective industries than the Swiss average. In 2024, these companies not only succeeded in positioning themselves as particularly competitive in industry comparisons, but also further expanded their operational and

Die Auswertung zeigt, dass einige Unternehmen signifikant wettbewerbsfähiger in ihren jeweiligen Branchen sind als der Schweizer Durchschnitt.

financial performance. These differences in competitiveness can be attributed, among other things, to better corporate practices in strategy implementation, differences in corporate culture, and greater process discipline.

For a detailed analysis of these high performers in Swiss industry and their success factors, please refer to our white paper. Together with the experts at Noventa Consulting, we describe how companies can become more competitive in the long term in five steps.

The following link takes you to the detailed analysis in the joint **white paper** with Noventa Consulting:

[Defying the crisis – competitive advantages in tough times¹¹](#)

Diesen Unternehmen ist es im Jahr 2024 nicht nur gelungen, im Branchenvergleich als besonders wettbewerbsfähig dazustehen, sondern ihre operative und finanzielle Performance noch weiter auszubauen. Diese Unterschiede in der Wettbewerbsfähigkeit können unter anderem auf eine bessere Unternehmenspraxis im Bereich der Strategieimplementierung, auf Unterschiede in der Unternehmenskultur und eine höhere Prozessdisziplin zurückgeführt werden.

Zur genauen Analyse dieser High Performer der Schweizer Industrie und über ihre Erfolgsfaktoren lesen Sie in unserem Whitepaper. Zusammen mit den Experten von Noventa Consulting beschreiben wir dabei, wie Unternehmen in 5 Schritten nachhaltig wettbewerbsfähiger werden können.

Unter folgendem Link geht es zur detaillierten Analyse im gemeinsamen **Whitepaper** mit Noventa Consulting:

[Der Krise trotzen – Wettbewerbsvorteile in knackigen Zeiten¹¹](#)

¹¹ Alternativer Link zum Whitepaper mit Noventa Consulting:

https://item.unisg.ch/fileadmin/user_upload/HSG_ROOT/Institut_ITEM/02_Divisions/04_Production_Management/Projects/SMS/Der_Krise_trotzen_Wettbewerbsvorteile_in_knackigen_Zeiten_Whitepaper.pdf

VI. Role of Switzerland

The following chapter focuses on the role of Switzerland as a manufacturing location.

In particular, it examines the contribution that Switzerland makes as a location in times of geopolitical turmoil and changing economic conditions. It also addresses the obstacles that companies encounter when manufacturing in Switzerland.

Of particular interest is the question of the extent to which Switzerland as a manufacturing location contributes to corporate success. The analysis considers factors through which Switzerland as a business location influences company performance. For example, access to know-how and expertise or proximity to customers can represent important location advantages (see Figure VI.I). Compared to the previous year, 2024 shows a slight decline in relevance across various factors. While the average rating in 2023 was still 3.5, it stands at 3.4 in 2024 (on a scale of 1 = not relevant to 5 = very relevant). Although the change appears minor at first glance, it is particularly evident among larger companies with 250 or more employees. SMEs, on the other hand, remain comparatively stable in their assessments.

As in the previous year, the image associated with the location (“Made in Switzerland”) continues to rank first and has even gained slightly in importance. Access to highly skilled labor also remains a key factor. While SMEs attribute slightly greater relevance to this aspect than in the previous year, larger companies show a decline. This suggests that internationally operating companies are increasingly able to recruit well-trained professionals abroad, causing Switzerland to lose some of its relative importance as a location. A similar pattern can be observed for the factor of internal research and development capacities, whose relevance has declined compared to the previous year.

The opposite trend can be observed with regard to proximity to customers. This factor has gained importance both among SMEs (increase from 3.9 to 4.0) and larger companies (from 3.3 to 3.5).

Im nachfolgenden Kapitel steht die Rolle des Werkplatzes Schweiz im Fokus der Betrachtung. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, welchen Beitrag der Standort Schweiz in Zeiten geopolitischer Turbulenzen und veränderter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen leistet. Thematisiert werden aber auch die Hindernisse, die Unternehmen begegnen, wenn sie in der Schweiz produzieren.

Besonders interessant ist die Frage, inwiefern der Schweizer Werkplatz zum Unternehmenserfolg beiträgt. Dabei werden Faktoren betrachtet, über die der Standort Schweiz Einfluss auf den Unternehmenserfolg nimmt. Beispielsweise können Zugang zu Wissen und Know-how oder die Nähe zum Kunden wichtige Standortfaktoren sein (siehe Abbildung VI.I). Im Vergleich zum Vorjahr ist im Jahr 2024 eine leichte Abnahme der Relevanz über verschiedene Faktoren hinweg zu beobachten. Während der durchschnittliche Wert 2023 noch bei 3.5 lag, beträgt er 2024 noch 3.4 (auf einer Skala von 1 = nicht relevant bis 5 = sehr relevant). Obwohl die Veränderung auf den ersten Blick gering erscheint, manifestiert sie sich vor allem bei grösseren Unternehmen ab 250 Mitarbeitern. KMU hingegen zeigen sich in ihrer Einschätzung vergleichsweise stabil.

Wie bereits im Vorjahr nimmt das mit dem Standort verbundene Image («Made in Switzerland») weiterhin den ersten Rang ein und hat sogar leicht an Bedeutung gewonnen. Auch der Zugang zu hochqualifizierten Fachkräften bleibt ein zentraler Faktor. Während KMU diesem Aspekt noch etwas mehr Relevanz beimessen als im Vorjahr, ist bei grösseren Unternehmen ein Rückgang zu verzeichnen. Dies deutet darauf hin, dass international agierende Unternehmen zunehmend auch im Ausland Zugang zu gut ausgebildeten Fachkräften finden und der Standort Schweiz hier an relativer Bedeutung verliert. Ein ähnliches Muster zeigt sich beim Faktor interne Forschungs- und Entwicklungskapazität, dessen Relevanz im Vergleich zum Vorjahr abgenommen hat.

Companies increasingly appreciate the advantages of short transport routes, closer customer relationships, and reduced risks in global supply chains.

In addition, access to external know-how through universities and research institutes has risen significantly in importance: from 9th place in 2023 to 5th place in 2024. Socioeconomic location factors are also rated higher than in the previous year, after being among the less relevant factors in 2023. By contrast, factors such as reducing the impact of corporate risks (from 3.7 to 3.2) and provision of know-how for technical planning within large companies have become less relevant. The same applies, although to a lesser extent, to increasing efficiency through economies of scale and the flexibilization of products and processes, which have become slightly more important for SMEs but less relevant for larger companies. Access to suppliers has become less relevant for both SMEs and large companies. In 2023, this factor still ranked fourth, while it only ranked tenth in this year's survey.

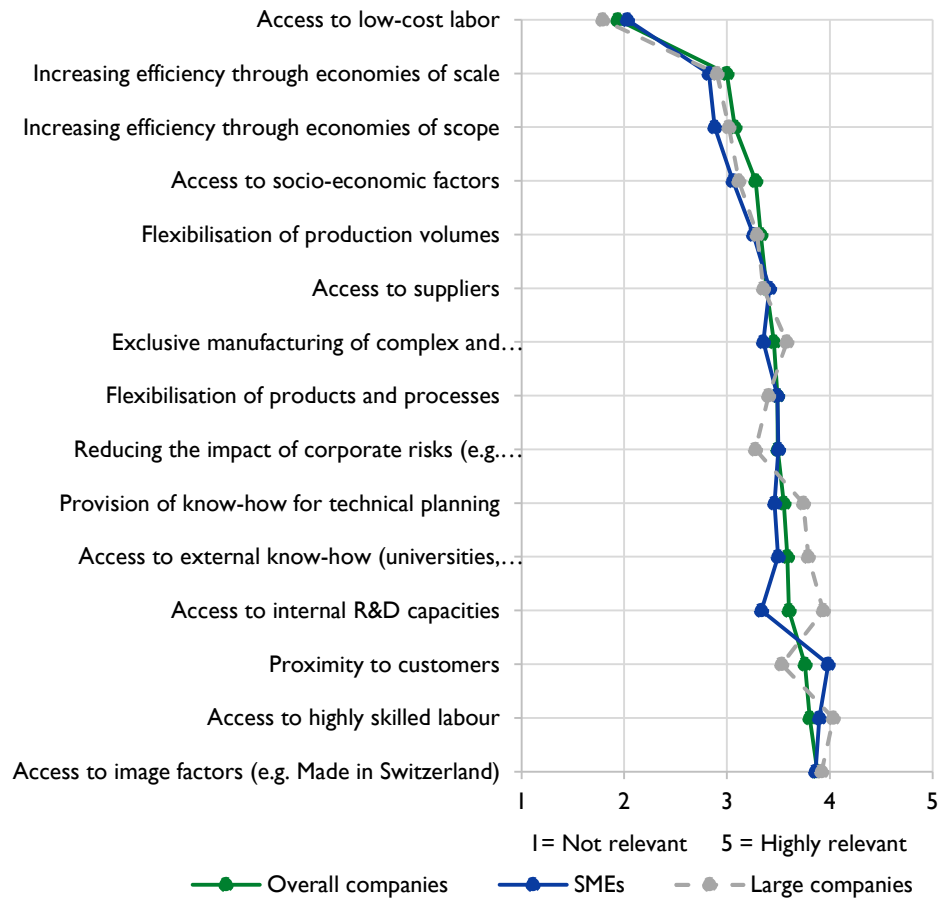
Eine entgegengesetzte Entwicklung lässt sich bei der Kundennähe feststellen. Dieser Faktor hat sowohl bei KMU (Anstieg von 3.9 auf 4.0) als auch bei grösseren Unternehmen (von 3.3 auf 3.5) an Bedeutung gewonnen. Die Unternehmen schätzen zunehmend die Vorteile kurzer Transportwege, engerer Kundenbeziehungen und reduzierter Risiken in globalen Lieferketten.

Darüber hinaus ist der Zugang zu externem Know-how durch Universitäten und Forschungsinstitute in der Bedeutung deutlich aufgestiegen: von Rang 9 im Jahr 2023 auf Rang 5 im Jahr 2024. Auch sozioökonomische Standortfaktoren werden höher bewertet als im Vorjahr, nachdem sie 2023 noch zu den weniger relevanten Faktoren zählten. Demgegenüber haben Faktoren wie die Reduktion der Auswirkungen unternehmerischer Risiken (von 3.7 auf 3.2) oder der Zugang zu Knowhow für die technische Planung innerhalb grosser Unternehmen an Relevanz verloren. Gleiches gilt, wenn auch in schwächerem Ausmass, für Skaleneffekte sowie die Flexibilisierung von Produkten und Prozessen, die für KMU leicht wichtiger, für grössere Unternehmen jedoch weniger relevant geworden sind. Der Zugang zu Lieferanten hat sowohl bei KMU als auch bei Grossunternehmen an Relevanz verloren. Für das Jahr 2023 belegte dieser Faktor noch den vierten Rang und in der diesjährigen Befragung nur noch Platz 10.

Figure VI.I

Contribution of the Swiss workplace to the manufacturing function in 2024

n = 336



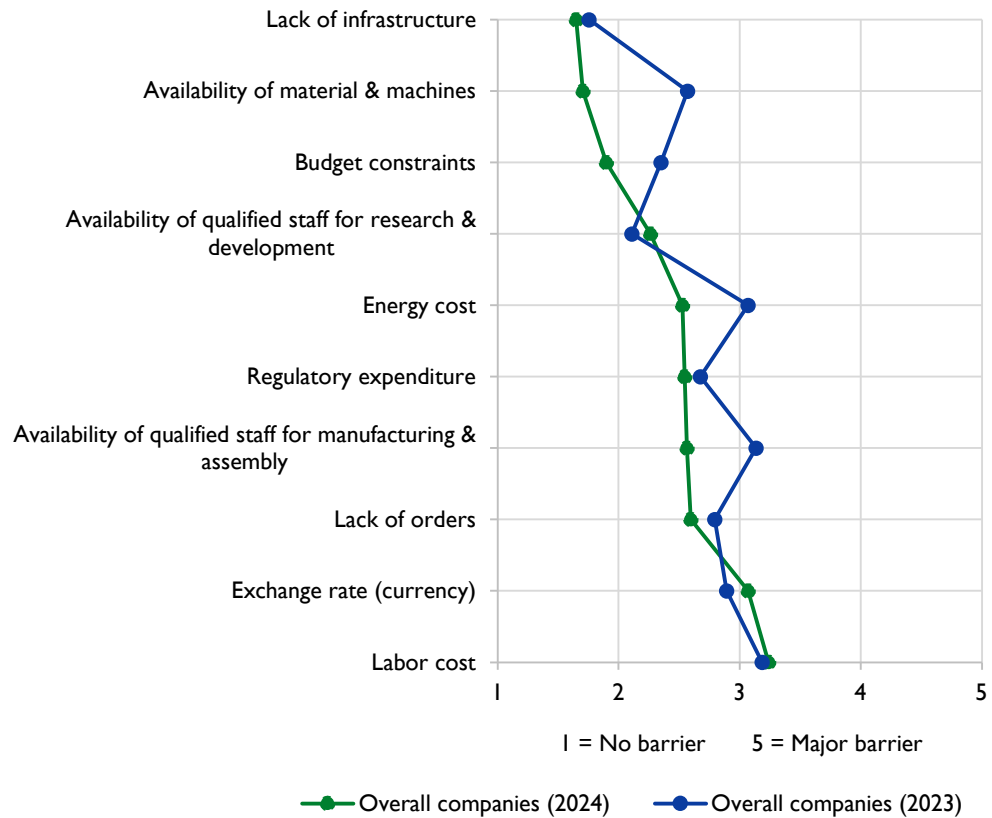
A glance at Figure VI.II shows that, compared to last year's survey, the overall significance of obstacles to production in Switzerland has decreased slightly.

In particular, companies perceive the availability of materials and machines, energy costs, and availability of qualified staff for manufacturing and assembly as less of an obstacle than in the previous year. Budget constraints and a lack of orders have also become less relevant, albeit to a lesser extent. The availability of qualified staff for research and development continues to be regarded as a minor to moderate obstacle. Likewise, exchange rates and labor costs remain unchanged and are still considered key barriers by companies.

Ein Blick auf Abbildung VI.II zeigt im Vergleich zur Vorjahresbefragung, dass die Bedeutung der Hindernisse für die Produktion in der Schweiz insgesamt leicht abgenommen hat. Insbesondere die Verfügbarkeit von Material und Maschinen, die Energiekosten sowie der Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern in der Fertigung und Montage werden von den Unternehmen weniger stark als Hürde wahrgenommen als noch im Vorjahr. Auch die Faktoren Budgeteinschränkungen und fehlende Aufträge haben an Relevanz verloren, wenn auch in geringerem Ausmass. Weitgehend unverändert wird die Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern für die Forschung und Entwicklung als geringes bis mittleres Hindernis eingeschätzt. Ebenfalls unverändert bleiben Wechselkurse und Lohnkosten, die von den Unternehmen nach wie vor als zentrale Barrieren eingestuft werden.

Figure VI.II

Main barriers for manufacturing activities in Switzerland



n = 343

As in previous years, participants were again given the opportunity to describe the strengths they associate with Switzerland as a business location in their own words. Figure VI.III shows the results in the form of a word cloud. Aspects such as quality, highly skilled workers, and training were mentioned particularly frequently and continue to be regarded as key location advantages. In addition, companies highlight factors such as stability, security, and reliability, which further strengthen confidence in Switzerland as a production location.

Auch in diesem Jahr hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, in eigenen Worten zu beschreiben, welche Stärken sie mit dem Werkplatz Schweiz verbinden. Abbildung VI.III zeigt die Ergebnisse in Form einer Wortwolke. Besonders häufig genannt wurden dabei Aspekte wie Qualität, hochqualifizierte Arbeitskräfte sowie Aus- und Weiterbildung, die nach wie vor als zentrale Standortvorteile gelten. Ergänzend heben die Unternehmen Faktoren wie Stabilität, Sicherheit und Verlässlichkeit hervor, die das Vertrauen in den Produktionsstandort Schweiz weiter stärken.

Conclusion

This year's results show that Switzerland's overall relevance as a business location has declined slightly, with larger companies in particular assigning less weight to certain location factors. At the same time, proximity to customers and access to external know-how are becoming more important, as companies increasingly value stable supply chains and sources of innovation.

The most important strengths continue to be high quality awareness, reliable infrastructure, and the stability and legal certainty associated with the location. In contrast, high labor costs and exchange rates remain the main obstacles to production in Switzerland, while other factors such as energy costs and the availability of production resources have become less relevant. Overall, Switzerland is proving to be a location that, despite individual challenges, offers consistency, innovative strength, and reliable framework conditions.

Die diesjährigen Ergebnisse zeigen, dass die Relevanz des Werkplatzes Schweiz insgesamt leicht abgenommen hat, wobei insbesondere grössere Unternehmen gewisse Standortfaktoren weniger stark gewichten. Gleichzeitig gewinnen Kunden-
nähe sowie der Zugang zu externem Knowhow an Bedeutung, da Unternehmen stabile Lieferketten und Innovationsimpulse zunehmend schätzen.

Als wichtigste Stärken gelten weiterhin das hohe Qualitätsbewusstsein, eine zuverlässige Infrastruktur sowie die mit dem Standort verbundene Stabilität und Rechtssicherheit. Demgegenüber bleiben hohe Lohnkosten und Wechselkurse die zentralen Hindernisse für die Produktion in der Schweiz, während andere Faktoren wie Energiekosten oder die Verfügbarkeit von Produktionsmitteln an Relevanz verloren haben. Insgesamt zeigt sich der Werkplatz Schweiz damit als Standort, der trotz einzelner Herausforderungen durch Beständigkeit, Innovationskraft und verlässliche Rahmenbedingungen überzeugt.

Fabian Feiner

Head of Global
Service Operations

Oerlikon Surface
Solutions AG

«Die Schweiz bietet als Werkplatz eine hohe Stabilität, Rechtssicherheit und Innovationskraft. Gründe für einen Produktionsstandort in der Schweiz sind die hohe Qualität der Fachkräfte, eine ausgezeichnete Infrastruktur, starke Forschungseinrichtungen sowie der Zugang zu internationalen Märkten. Zudem fördern politische Stabilität und verlässliche Rahmenbedingungen langfristige Investitionen.»

«Switzerland offers a high level of stability, legal certainty, and innovative strength as a production location. Reasons for choosing Switzerland as a production location include the high quality of skilled workers, excellent infrastructure, strong research institutions, and access to international markets. In addition, political stability and reliable framework conditions encourage long-term investment.»

VII. Innovation

The transformation towards Industry 4.0 remains one of the most widely debated topics in the manufacturing industry. The term Industry 4.0 refers to the seamless networking of people, machines, products, and systems along the entire value chain¹². Numerous technologies are considered to be pioneers of this development. However, it has become evident that not all of them are implemented to the same extent or currently offer a favorable cost-benefit ratio.

Against this backdrop, the Swiss Manufacturing Survey examines annually which technologies are being implemented in practice and which remain in the early stages of testing. Figure VII.I illustrates the prevalence of various technologies in the industry across seven maturity levels ranging from “under observation” to “fully implemented” and “implementation failed”.

ERP systems continue to rise in popularity and are an example of a technology that has become widely accepted. Two-thirds of participants (66%) have fully implemented an ERP system (2022: 61%). Cloud computing is also becoming increasingly important. Meanwhile, 41% of participants report having a fully implemented system, compared to 26% in 2022. The strong growth in 5G is also noteworthy: while only 14% of companies had fully implemented the technology in 2024, the figure has risen to 20% in 2024, which is the largest increase among all technologies considered within a single year.

While established systems are increasingly being used across the board, new technologies such as generative AI are coming into focus. 18% of companies are testing initial prototypes, and 16% are running pilot applications. Although the proportion of fully implemented solutions is currently only 4%, the high number of companies in early testing phases indicates considerable potential for future diffusion. However, it remains uncertain on whether generative AI will ultimately make the leap into broad industrial application.

Other technologies, on the other hand, have so far demonstrated little industrial relevance. Blockchain

Die Transformation in Richtung Industrie 4.0 zählt nach wie vor zu den viel diskutierten Themen in der produzierenden Industrie. Unter dem Begriff Industrie 4.0 wird die nahtlose Vernetzung von Menschen, Maschinen, Produkten und Systemen entlang der gesamten Wertschöpfungskette verstanden¹². Zahlreiche Technologien gelten dabei als Wegbereiter dieser Entwicklung. Allerdings zeigt sich, dass nicht alle gleichermassen zum Einsatz gelangen oder aktuell ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen.

Vor diesem Hintergrund erhebt der Swiss Manufacturing Survey jährlich, welche Technologien in der Praxis tatsächlich implementiert werden oder sich weiterhin in frühen Erprobungsphasen befinden. Abbildung VII.I verdeutlicht die Verbreitung verschiedener Technologien in der Industrie entlang von sieben Reifegradstufen von «unter Beobachtung» bis «vollständig implementiert» sowie «Implementierung gescheitert».

Die ERP-Systeme sind weiterhin auf dem Vormarsch, und ein Beispiel für eine Technologie, welche sich flächendeckend durchgesetzt hat. Zwei Drittel der Teilnehmer (66%) haben ein ERP-System vollständig implementiert (2022: 61%). Auch Cloud Computing gewinnt zunehmend an Bedeutung. Inzwischen geben 41% der Teilnehmer ein vollständig implementiertes System an, 2022 waren es noch 26%. Auffällig ist zudem der starke Zuwachs bei 5G: Während 2024 erst 14% der Unternehmen die Technologie vollständig implementiert hatten, sind es in 2024 bereits 20%. Der grösste Anstieg aller betrachteten Technologien innerhalb eines Jahres. Während etablierte Systeme zunehmend flächendeckend Anwendung finden, rücken zugleich neue Technologien wie Generative Künstliche Intelligenz in den Fokus. 18% der Unternehmen testen erste Prototypen, 16% befinden sich in Pilotanwendungen. Zwar liegt der Anteil vollständig implementierter Lösungen aktuell erst bei 4%, doch die hohe Zahl an Unternehmen in frühen Erprobungsphasen weist auf ein erhebliches zukünftiges Diffusionspotenzial hin. Ob Generative KI jedoch den Sprung in

¹² <https://www.nextindustries.ch/wissen-industrie-40/was-ist-industrie-40>

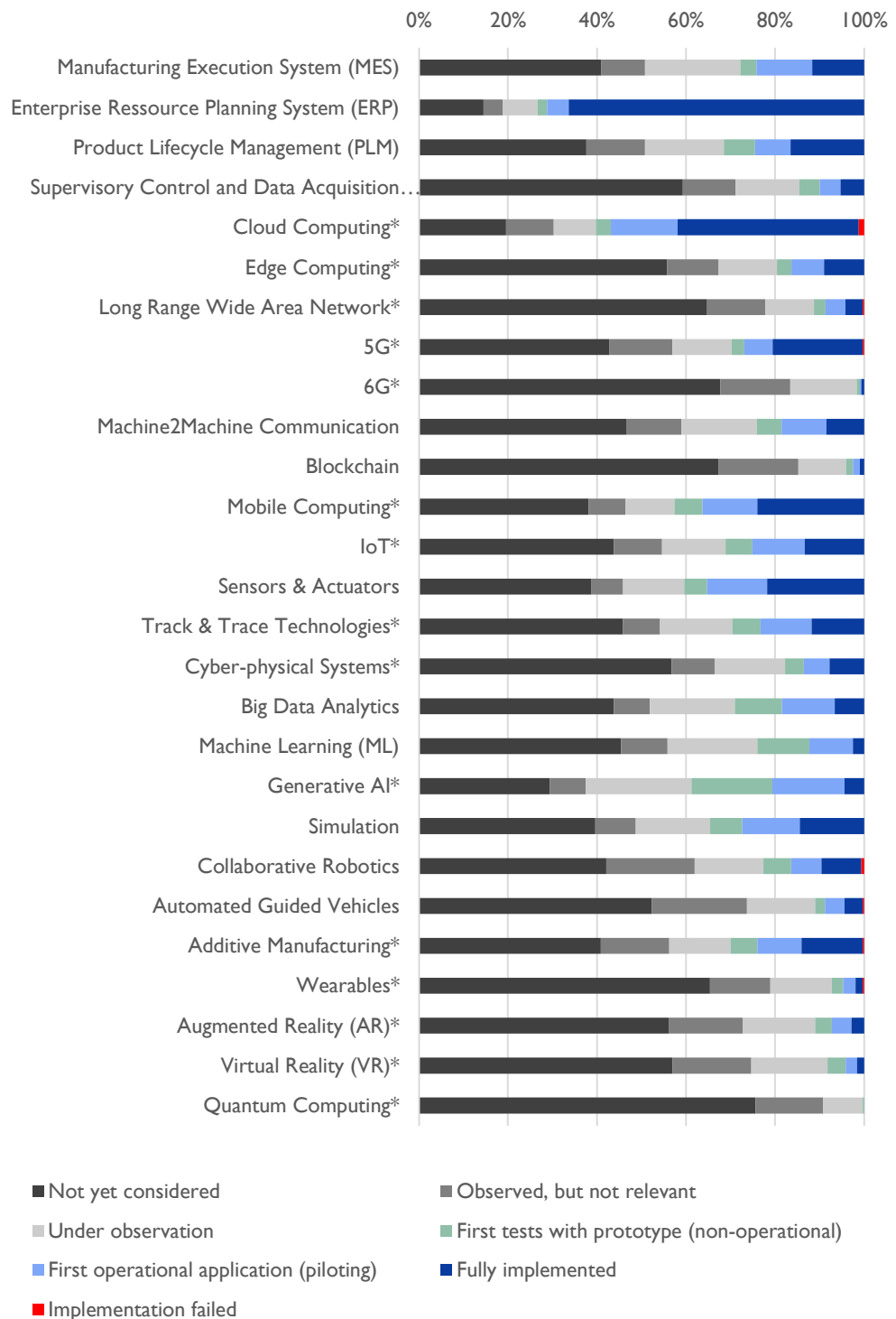
and 6G are only being fully utilized by 1% of companies. Quantum computing is currently not being used in practice at all, but is still being monitored by 9% of companies. This indicates that its future potential in industry still needs to be evaluated.

die breite industrielle Anwendung schaffen wird, bleibt derzeit offen.

Andere Technologien hingegen zeigen bislang kaum industrielle Relevanz. Blockchain und 6G werden jeweils nur von 1% der Unternehmen vollständig genutzt. Quantum Computing wird aktuell überhaupt nicht praktisch eingesetzt, jedoch immerhin von 9% der Unternehmen weiter beobachtet. Ein Hinweis darauf, dass es dessen Zukunftspotenzial in der Industrie noch zu evaluieren gilt.

Figure VII.I

Current status of Industry 4.0 and digitalization technologies (overall companies)



n = 330

Figure VII.II shows the prevalence of various digital technologies, broken down by large companies and SMEs. It becomes clear that large companies exhibit higher maturity levels across all technologies.

The difference is particularly evident in product lifecycle management: while SMEs report an average maturity level of 2.5, the figure for large companies is 4.0. The Internet of Things (IoT) also shows a clear gap, with SMEs at 2.8 compared to 3.7 for large companies. MES systems show a similar difference, with SMEs at 2.6, while large companies are clearly ahead at 3.6.

In addition to these established technologies, differences are also evident in specific areas of application. Automated guided vehicles are far more widely implemented in large companies, with a score of 2.8, compared to SMEs at just 1.7. A similar picture emerges for augmented reality, where large companies score 2.7, while SMEs rate it only 1.7.

Overall, it becomes evident that large companies are progressing significantly faster, especially with complex, process-oriented technologies (e.g., PLM, MES, IoT). They have the necessary resources and organizational structures to roll out these systems on a broad scale. SMEs, on the other hand, focus more on basic technologies and enter new fields of application more cautiously. At the same time the differences are smaller when it comes to newer technologies such as generative AI, which suggests that SMEs are also launching pilot projects at an early stage in this area.

Abbildung VII.II zeigt die Verbreitung der verschiedenen Digitaltechnologien differenziert nach grossen Unternehmen und KMU. Dabei wird deutlich, dass Grossunternehmen in allen Technologien höhere Reifegrade aufweisen.

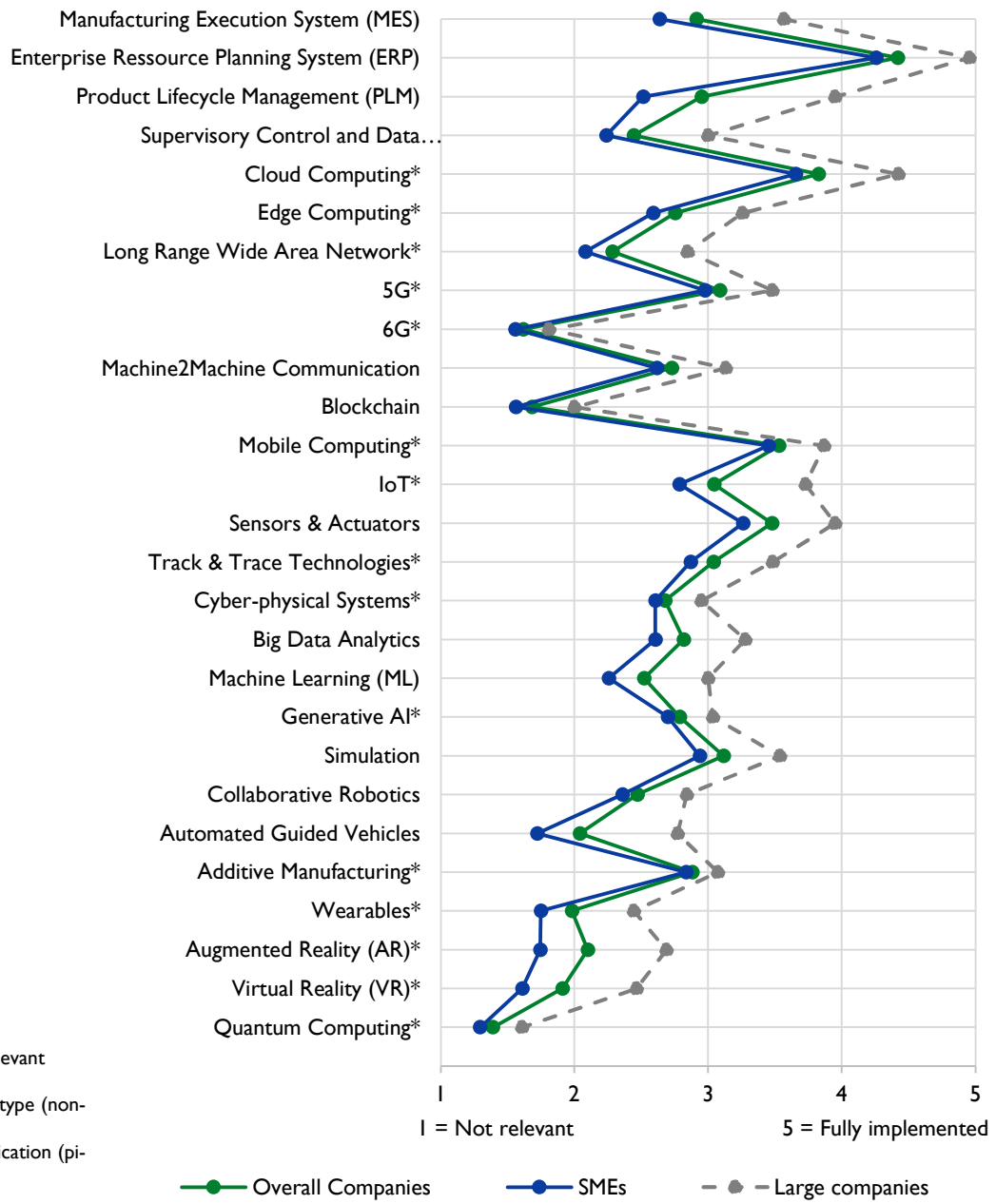
Besonders gross ist der Unterschied bei Product Lifecycle Management: Während KMU hier einen durchschnittlichen Reifegrad von 2.5 angeben, liegt der Wert bei Grossunternehmen bei 4.0. Auch das Internet der Dinge (IoT) zeigt ein starkes Gefälle mit 2.8 bei KMU im Vergleich zu 3.7 bei Grossunternehmen. MES-Systeme weisen ebenfalls eine deutliche Differenz auf, da KMU hier bei 2.6 liegen und Grossunternehmen mit 3.6 klar voraus sind.

Neben diesen etablierten Technologien zeigen sich Unterschiede auch in spezifischen Anwendungsfeldern. Fahrerlose Transportsysteme sind bei Grossunternehmen mit einem Wert von 2.8 deutlich stärker implementiert, während KMU erst bei 1.7 liegen. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei Augmented Reality, das von Grossunternehmen mit 2.7 bewertet wird, von KMU jedoch nur mit 1.7.

Insgesamt wird damit sichtbar, dass Grossunternehmen vor allem bei komplexen, prozessorientierten Technologien (z. B. PLM, MES, IoT) deutlich schneller voranschreiten. Sie verfügen über die notwendigen Ressourcen und organisatorischen Strukturen, um diese Systeme breit auszurollen. KMU fokussieren sich dagegen stärker auf Basistechnologien und steigen vorsichtiger in neue Anwendungsfelder ein. Gleichzeitig zeigt sich, dass gerade bei neueren Technologien wie Generativer KI die Unterschiede geringer ausfallen, was darauf hindeutet, dass auch KMU hier frühzeitig Pilotprojekte starten.

Figure VII.II

Current status of Industry 4.0 and digitalization technologies



- 1: Observed, but not relevant
- 2: Under observation
- 3: First tests with prototype (non-operational)
- 4: First operational application (piloting)
- 5: Fully implemented

n = 330

In addition to the technologies covered in the questionnaire, companies also mentioned other areas with innovation potential. Applications related to artificial intelligence were mentioned repeatedly, for example for calculations, cognitive AI applications, or support in production control. Digitalization solutions for flexible production, such as digital manufacturing for variable batch sizes, product configurators, or paperless processes, were also highlighted.

Furthermore, respondents emphasized the importance of automation and robotics. Among other things, cobots, laser scanning, and cleaning robots

Neben den im Fragebogen abgefragten Technologien nannten die Unternehmen weitere Felder mit Innovationspotenzial. Mehrfach wurden Anwendungen rund um Künstliche Intelligenz erwähnt, etwa für Kalkulationen, kognitive KI-Anwendungen oder zur Unterstützung in der Fertigungssteuerung. Auch Digitalisierungslösungen für flexible Produktion wie digitale Fertigung für variable Losgrößen, Produktkonfiguratoren oder papierlose Prozesse wurden hervorgehoben.

Darüber hinaus betonten die Befragten die Bedeutung von Automatisierung und Robotik.

were mentioned. Topics such as digital twins, process control systems, and the use of camera systems in quality control were also addressed.

However, there are also clear limitations. Some companies emphasized that due to cost-benefit considerations, customer requirements and limited resources, the adoption of new technologies is not feasible for them. SMEs in particular pointed out that the introduction of Industry 4.0 solutions needs to be critically assessed and is often still not financially viable

Genannt wurden unter anderem Cobots, Laserscanning, oder Reinigungsroboter. Auch Themen wie Digital Twins, Process Control Systeme oder der Einsatz von Kamerasystemen in der Qualitätsprüfung wurden angesprochen.

Es gibt jedoch auch klare Grenzen. Einige Unternehmen betonten, dass ihnen aufgrund von Kosten-Nutzen-Abwägungen, Kundenanforderungen oder begrenzten Ressourcen der Einsatz neuer Technologien nicht möglich sei. Besonders KMU weisen darauf hin, dass die Einführung von Industrie 4.0-Lösungen kritisch hinterfragt werden müssten und oftmals noch nicht finanzierbar seien.

Conclusion

The results show that many established technologies such as ERP and cloud computing have now reached a high level of maturity. At the same time, new approaches such as generative AI and 5G are gaining importance and indicate a clear development trend. Large companies are significantly more advanced due to their resources and structures and are thus take on a pioneering role that SMEs can use as a guidance. Nevertheless, it remains crucial that technologies are not introduced for their own sake, but are implemented in a targeted manner to create added value.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass viele etablierte Technologien wie ERP oder Cloud Computing inzwischen einen hohen Reifegrad erreicht haben. Gleichzeitig gewinnen auch neue Ansätze wie Generative KI oder 5G an Bedeutung und zeigen einen klaren Entwicklungstrend. Grossunternehmen sind aufgrund ihrer Ressourcen und Strukturen deutlich weiter fortgeschritten und übernehmen damit eine Vorreiterrolle, an der sich KMU orientieren können. Entscheidend bleibt jedoch, dass die Technologien nicht um ihrer selbst willen eingeführt werden, sondern gezielt eingesetzt werden, um Mehrwert zu realisieren.

Janek Bösch
Head of Industrial Design,
Deputy COO

Seven-Air
Gebr. Meyer AG

«Das grösste Innovationspotenzial sehen wir in der Digitalisierung und Automatisierung unserer Prozesse – sowohl in der Entwicklung als auch in der Produktion. Durch den gezielten Einsatz von Daten, Simulationen und vernetzten Systemen können wir die Effizienz steigern, die Produktqualität verbessern und kundenspezifische Lösungen schneller realisieren.»

«We see the greatest potential for innovation in the digitalization and automation of our processes – both in development and in production. Through the targeted use of data, simulations, and networked systems, we can increase efficiency, improve product quality, and implement customer-specific solutions more quickly.»

VIII. Swiss Manufacturing Award

The Swiss Manufacturing Award (SMA) will be presented for the seventh time in 2025. The award honors companies that have made an outstanding contribution to strengthening Switzerland as a manufacturing location over the past year.

Companies that participated in the Swiss Manufacturing Survey were evaluated in terms of their contribution to Swiss industry and their achieved performance. This year, there was a particular focus on companies that were able to demonstrate strong corporate performance and high competitiveness despite economic challenges.

Potential SMA candidates are first subjected to a systematic analysis and quantitative screening. Candidates are evaluated according to their questionnaire scores and asked to verify their responses in an interview (see Figure VIII.I). The selection process aims to identify the company's success factors and its contribution to Switzerland as a manufacturing location.

The winner of the Swiss Manufacturing Award 2025 will be announced at the St. Gallen Production Management Conference on October 21, 2025.

Der Swiss Manufacturing Award (SMA) wird 2025 bereits zum siebten Mal verliehen. Dabei zeichnet der Preis Unternehmen aus, die den Werkplatz Schweiz im vergangenen Jahr in besonderer Weise gestärkt haben.

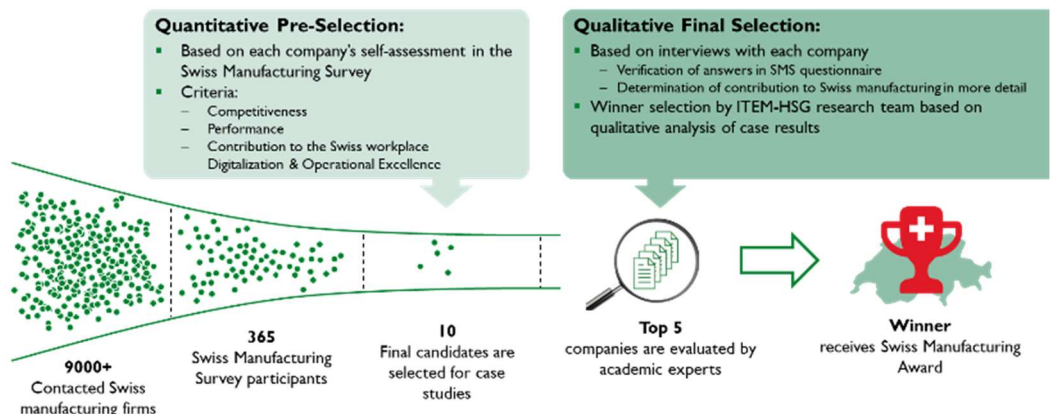
Unternehmen, die am Swiss Manufacturing Survey teilgenommen haben, wurden dazu hinsichtlich ihres Beitrages für die Schweizer Industrie und ihrer erzielten Performance bewertet. Ein besonderer Fokus lag in diesem Jahr auf Unternehmen, die trotz konjunktureller Herausforderungen eine starke Unternehmensperformance und hohe Wettbewerbsfähigkeit beweisen konnten.

Die in Frage kommenden SMA-Kandidaten werden zunächst einer systematischen Analyse und quantitativen Filterung unterzogen. Die Kandidaten werden gemäss ihrer Punktzahl im Fragebogen evaluiert und gebeten ihre Antworten, in einem Interview zu verifizieren (vgl. Abbildung VIII.I). Der Auswahlprozess zielt darauf ab, die Erfolgsfaktoren des Unternehmens und dessen Beitrag zum Standort Schweiz zu erfassen.

Die Bekanntgabe des Gewinners des Swiss Manufacturing Awards 2025 erfolgt im Rahmen der St. Galler Produktionsmanagementtagung am 21. Oktober 2025.

Figure VIII.I

Selection Process of the Swiss Manufacturing Award



In recent years, the award has been presented to Pilatus Flugzeugwerke AG (2019), Integra Biosciences AG (2020), SUSS MicroOptics SA (2021), Körber Pharma Packaging AG (2022), Komax AG (2023), and Thermoplan AG (2024).

In den vergangenen Jahren wurden die Firmen Pilatus Flugzeugwerke AG (2019), Integra Biosciences AG (2020), SUSS MicroOptics SA (2021), Körber Pharma Packaging AG (2022), Komax AG (2023) und Thermoplan AG (2024) mit dem Award ausgezeichnet.

Figure VIII.II

Winners of the Swiss Manufacturing Award



2024	Thermoplan AG
2023	Komax AG
2022	Koerber Pharma Packaging AG
2021	SUSS MicroOptics SA
2020	Integra Biosciences AG
2019	Pilatus Flugzeugwerke AG

At this point, we would like to draw your attention to the next Swiss Manufacturing Survey in spring 2026. We would be delighted if you would also participate in the upcoming study. This will enable you to evaluate your own development in comparison to previous years through standardized questions. Furthermore, long-term developments and trends in individual industries can be identified.

In 2026, in addition to participating in the Swiss Manufacturing Survey, you will also have the opportunity to win the Swiss Manufacturing Award. All participants in the survey are potential candidates.

Further information will be available shortly on our website (<https://item.unisg.ch/divisions/production-management/english/swiss-manufacturing-survey-and-award/>) and through announcements by your industry association. We hope that this study has provided you with some interesting insights and that you will participate in the next survey again.

An dieser Stelle sei bereits auf den nächsten Swiss Manufacturing Survey im Frühjahr 2026 hingewiesen. Wir würden uns ausserordentlich freuen, wenn Sie auch an der kommenden Studie partizipieren würden. Dies ermöglicht Ihnen eine Evaluierung Ihrer eigenen Entwicklung im Vergleich zu den Vorjahren durch die standardisierten Fragen. Des Weiteren können langfristige Entwicklungen und Trends der einzelnen Branchen aufgezeigt werden.

Im Jahr 2026 besteht neben der Teilnahme an der Swiss Manufacturing Survey zudem die Möglichkeit, den Swiss Manufacturing Award zu gewinnen. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Surveys sind potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten.

Weitere Informationen finden Sie zeitnah auf unserer Homepage (<https://item.unisg.ch/divisions/production-management/english/swiss-manufacturing-survey-and-award/>) und im Rahmen der Bekanntmachungen durch Ihren Verband. Wir würden uns freuen, wenn die vorliegende Studie Ihnen einige interessante Erkenntnisse offenbart hat und Sie auch an der nächsten Erhebung teilnehmen.

IX. Summary & Conclusion

The Swiss Manufacturing Survey was conducted at the University of St. Gallen for the ninth consecutive year. The industry survey took place between April and June 2025, with a total of 365 respondents from 350 different companies participating. The final database includes Swiss companies from 21 different industries, representing over 1,100 production sites across all world regions. While a large share of study participants (80%) come from small and medium-sized enterprises (SMEs), 20% of the companies are classified as large enterprises. The most strongly represented industries this year are the manufacture of fabricated metal products (18%), mechanical engineering (17%), the manufacture of electrical equipment (9%), and metal production and processing (8%).

The results of the Swiss Manufacturing Survey show that the financial performance of the manufacturing industry stabilized in 2024. The proportion of companies with medium to higher EBIT margins rose slightly. Nevertheless, financial profitability has not yet returned to the level of 2022, and foreign business often remains unprofitable, especially for SMEs. Despite a tendency towards rising production costs, companies were also able to show improvements in their operations. Companies made particular progress in digitalization and sustainability but also reported generally greater flexibility and adaptability as well as increased operational efficiency.

Future employment figures in the manufacturing industry are expected to decline slightly or stagnate within Switzerland, while showing modest growth at foreign locations. In relative terms, the proportion of production employees in large companies decreased slightly in 2024. At the same time, 52% of participants state that they have experienced little or no effects of the skilled labor shortage within their companies. Nevertheless, a significant proportion of participants attribute a strong positive contribution to the company's success to its corporate culture. Swiss firms are particularly characterized by a corporate culture with a strong customer orientation.

Bereits zum neunten Jahr in Folge wurde der Swiss Manufacturing Survey an der Universität St.Gallen durchgeführt. Die Industrieumfrage erstreckte sich über einen Zeitraum von April bis Juni 2025, an welcher insgesamt 365 Ansprechpartner aus 350 verschiedenen Unternehmen teilgenommen haben. Die finale Datenbasis umfasst dabei Schweizer Unternehmen aus 21 verschiedenen Branchen, die über 1'100 Produktionsstandorte aus allen Weltregionen repräsentieren. Während sehr viele Studienteilnehmer (80%) aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stammen, können 20% der Unternehmen zu den Grossunternehmen gezählt werden. Die am stärksten vertretenen Branchen sind in diesem Jahr die Hersteller von Metallerzeugnissen (18%), der Maschinenbau (17%), die Elektronikindustrie (9%) und die Metallerzeugung und -bearbeitung (8%).

Die Ergebnisse des Swiss Manufacturing Survey zeigen, dass sich die finanzielle Leistungsfähigkeit der produzierenden Industrie im Jahr 2024 stabilisiert hat. Der Anteil an Unternehmen mit mittleren bis höheren EBIT-Margen ist leicht angestiegen. Dennoch ist die finanzielle Profitabilität noch nicht auf das Niveau von 2022 zurückgekehrt und besonders für KMU bleibt das Auslandsgeschäft häufig unprofitabel. Trotz tendenziell steigender Produktionskosten konnten Unternehmen auch im operativen Bereich Verbesserungen aufweisen. Besonders in der Digitalisierung und Nachhaltigkeit verzeichneten Unternehmen Fortschritte, aber auch von einer allgemein höheren Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sowie gestiegener operativer Effizienz berichten Unternehmen.

Die zukünftigen Beschäftigungszahlen in der produzierenden Industrie werden innerhalb der Schweiz als leicht rückläufig oder stagnierend und an Auslandsstandorten als geringfügig wachsend eingeschätzt. Im Verhältnis ist der Anteil an Produktionsmitarbeitern bei Grossunternehmen in 2024 leicht gesunken. Dabei geben 52% der Teilnehmer an, in ihrem Unternehmen keine oder nur geringe Auswirkungen des Fachkräftemangels zu spüren. Trotzdem wird von einem signifikanten

For Switzerland, Europe remains by far the most important sales market. This is followed by North America and Asia, the latter having gained somewhat in importance for large companies. The international reach of Swiss firms also means that 89% of all participants state that their companies are exposed to the effects of geopolitical turmoil. In light of the recent US tariff policy, 32% expect a decline in sales in the United States and 28% anticipate disruptions in their supply chains. A general conclusion regarding the impact on potential investments in Switzerland, the United States, or other regions has not yet emerged. It can be assumed that the actual consequences of US tariff policy are not yet fully known to all companies, although SMEs appear to be somewhat less exposed.

In general, Swiss companies can be considered as being highly competitive compared to their direct industry peers. They primarily differentiate themselves through quality and delivery reliability. These remain important factors for customers, even though price has gained importance as a customer requirement over the past two years.

Even though the overall economic situation is stagnating, companies have continued to expand their production capacities in Switzerland in 2024. The establishment of new locations and outsourcing within Switzerland have once again played an increasingly important role. A slight increase in production capacity is also expected for the next three years. However, Asia in particular is benefiting from further investments by Swiss companies.

Switzerland as a location continues to stand out for its strong commitment to quality, excellent education standards, and political stability, although this survey revealed that Switzerland's locational strengths are losing some relevance. However, access to knowledge and skills, such as skilled workers, universities, or internal R&D capacities, remains particularly relevant for companies operating in Switzerland. The "Made in Switzerland" image also continues to hold significance. In contrast, high labor costs and a strong Swiss franc are seen as the main obstacles to manufacturing in Switzerland.

In 2024, Swiss companies made significant progress in the area of digitalization. ERP and MES systems

Anteil der Teilnehmer der Unternehmenskultur ein hoher positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg beigemessen. Schweizer Unternehmen zeichnen sich dabei insbesondere durch eine Unternehmenskultur mit stark ausgeprägter Kundenorientierung aus.

Für die Schweiz ist Europa mit Abstand der wichtigste Absatzmarkt. Es folgen Nordamerika und Asien, das bei grossen Unternehmen etwas an Bedeutung gewonnen hat. Die Internationalität der Schweizer Unternehmen hat auch zur Folge, dass 89% aller Teilnehmer angeben, dass ihre Unternehmen den Auswirkungen geopolitischer Turbulenzen ausgesetzt sind. In Anbetracht der jüngsten US-Zollpolitik erwarten 32% einen Rückgang der Umsätze in den Vereinigten Staaten und 28% Störungen in den Lieferketten. Ein allgemeines Fazit zur Auswirkung auf mögliche Investitionen in der Schweiz, den Vereinigten Staaten oder ausserhalb zeichnet sich noch nicht ab. Es kann davon ausgegangen werden, dass die tatsächlichen Folgen der US-Zollpolitik noch nicht für alle Unternehmen bekannt sind, wenngleich KMU etwas weniger stark exponiert sind.

Im Allgemeinen kann den Schweizer Unternehmen eine gute Wettbewerbsfähigkeit gegenüber direkten Branchenkonkurrenten ausgestellt werden. Dabei differenzieren sich Schweizer Unternehmen vor allem über Qualität und Liefertreue. Für die Kunden wichtige Faktoren, auch wenn der Preis als Kundenanforderung in den letzten beiden Jahren an Bedeutung gewonnen hat.

Auch wenn die konjunkturelle Lage insgesamt stagniert, haben Unternehmen auch im Jahr 2024 die Fertigungskapazitäten in der Schweiz ausgebaut. Der Aufbau neuer Standorte und das Outsourcing innerhalb der Schweiz spielte wieder vermehrt eine Rolle. Auch für die kommenden drei Jahre wird mit einer leichten Steigerung der Fertigungskapazitäten gerechnet. Besonders profitiert aber Asien von weiteren Investitionen Schweizer Unternehmen.

Der Standort Schweiz überzeugt dagegen mit einem hohen Qualitätsbewusstsein, einem sehr guten Ausbildungsniveau und politischer Stabilität, wenngleich diese Umfrage offenbarte, dass die Standortstärken der Schweiz etwas an Relevanz verlieren. Besonders relevant bleibt für

are widely adopted, while cloud and 5G solutions are also experiencing strong growth. The acceptance of generative AI has also increased, particularly among SMEs. By contrast, technologies such as virtual and augmented reality as well as quantum computing are rarely or never found in Swiss companies.

In connection with the Swiss Manufacturing Survey, the Swiss Manufacturing Award will once again be presented this year at the St.Gallen Production Management Conference on October 21, 2025. This award honors manufacturing companies that have made a special contribution to Swiss manufacturing. We look forward to receiving your registration!

Unternehmen am Standort Schweiz aber der Zugang zu Wissen und Fähigkeiten, wie Fachkräften, Universitäten oder internen F&E-Kapazitäten. Auch das Image «Made in Switzerland» bleibt relevant. Dagegen werden hohe Lohnkosten und ein starker Franken als Haupthindernis für eine Produktion in der Schweiz angesehen.

Grosse Fortschritte konnten Schweizer Unternehmen im Jahr 2024 vor allem im Bereich der Digitalisierung verzeichnen. ERP- und MES-Systeme erfreuen sich einer hohen Verbreitung, ebenso wie Cloud- und 5G-Lösungen ein hohes Wachstum aufweisen. Auch die Akzeptanz Generativer Künstlicher Intelligenz ist besonders bei KMU gestiegen. Technologien wie Virtual und Augmented Reality sowie Quantum Computing sind bei Schweizer Unternehmen nur selten oder überhaupt nicht anzutreffen.

Im Zusammenhang mit dem Swiss Manufacturing Survey wird in diesem Jahr erneut der Swiss Manufacturing Award im Rahmen der St.Galler Produktionsmanagementtagung am 21. Oktober 2025 verliehen. Dieser Preis zeichnet produzierende Unternehmen aus, die sich um den Schweizer Werkplatz besonders verdient gemacht haben. Wir freuen uns über Ihre Anmeldung!



St.Galler Produktionsmanagement-Tagung 2025

21. & 22. Oktober | Hotel Einstein St.Gallen

**Leading the Charge: Managing the Transition
Toward a New Industrial Era**

 **Universität St.Gallen**
Institut für Technologiemanagement

X. Appendix

We would like to extend our sincere thanks to all participants in our survey! Together we have taken a significant step towards a deeper understanding of the structure of Switzerland as a manufacturing location.

We would also like to thank Noventa Consulting for their partnership with this year's Swiss Manufacturing Survey. Together, we have analyzed in a white paper what distinguishes the most successful companies operating in Switzerland. Read about the success factors of high-performing Swiss companies and learn in five steps how these can be applied to your company. We have published the white paper "Defying the crisis – competitive advantages in tough times" at the following [link](#)¹³.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Teilnehmenden unserer Umfrage! Gemeinsam haben wir einen grossen Schritt in Richtung eines besseren Verständnisses des Standorts Schweiz gemacht. Des Weiteren bedanken wir uns bei Noventa Consulting für die Unterstützung beim diesjährigen Swiss Manufacturing Survey. Gemeinsam haben wir in einem Whitepaper analysiert, was die besonders erfolgreichen Unternehmen am Standort Schweiz ausmacht. Lesen Sie über die Erfolgsfaktoren hochperformanter Schweizer Unternehmen und lernen Sie in 5 Schritten, wie das auch auf Ihr Unternehmen übertragbar ist. Das Whitepaper «Der Krise trotzen – Wettbewerbsvorteile in knackigen Zeiten» haben wir unter diesem [Link](#)¹³ veröffentlicht.

About us

The Institute of Technology Management at the University of St.Gallen was founded in 1988. We maintain close links to industry through intense collaboration with Swiss and European organizations by means of major research and industry projects. The chair of Production Management offers industrial organizations both industry and functional expertise, advisory and benchmarking competencies, and academic research. An experienced team of 15 researchers supports you in order to increase your future competitive advantages, from identifying the greatest improvement opportunities to their implementation.

The Institute of Technology Management is one of the leading European benchmarking institutes with more than 100 international studies over the past 15 years. With this experience as well as our systematic and efficient benchmarking approach we can guarantee high quality and scientific validity of results.

Das Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen wurde im Jahr 1988 gegründet. Wir stehen in enger Verbindung zu Industrieunternehmen in der Schweiz und Europa und arbeiten mit diesen bei wichtigen Forschungs- und Industrieprojekten zusammen.

Der Lehrstuhl Produktionsmanagement bietet Produktionsunternehmen sowohl industrielle wie auch funktionale Fachkenntnis, Beratung und Kompetenz im Bereich Benchmarking und bei wissenschaftlichen Fragestellungen. Ein erfahrenes Team von 15 Wissenschaftlern unterstützt Sie dabei, Ihre zukünftigen Wettbewerbsvorteile von der Identifikation der grössten Verbesserungschancen bis zu deren Umsetzung zu stärken.

Das Institut für Technologiemanagement ist eines der führenden europäischen Benchmark-Institute mit mehr als 100 internationalen Studien in den letzten 15 Jahren. Mit dieser Erfahrung und unserem systematischen und effizienten Benchmarking Ansatz garantieren wir Ihnen eine hohe Qualität und wissenschaftliche Integrität der Ergebnisse.

¹³ Alternativer Link zum Whitepaper mit Noventa Consulting:

https://item.unisg.ch/fileadmin/user_upload/HSG_ROOT/Institut_ITEM/02_Divisions/04_Production_Management/Projects/SMS/Der_Krise_trotzen_Wettbewerbsvorteile_in_knackigen_Zeiten_Whitepaper.pdf



University of St.Gallen

Institute of Technology Management



Institute of Technology Management

University of St. Gallen (HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Switzerland

☎ +41 (0)71 224 72 60

www.item.unisg.ch

We welcome any of your comments,
questions or suggestions!

Prof. Dr. Thomas Friedli

☎ +41 (0)71 224 72 60

✉ thomas.friedli@unisg.ch

Ronja Hermann

☎ +41 (0)71 224 72 65

✉ ronja.hermann@unisg.ch

Simon Gese

☎ +41 (0)71 224 72 62

✉ simon.gese@unisg.ch



ACCREDITATION



NATIC



MEMBER OF

