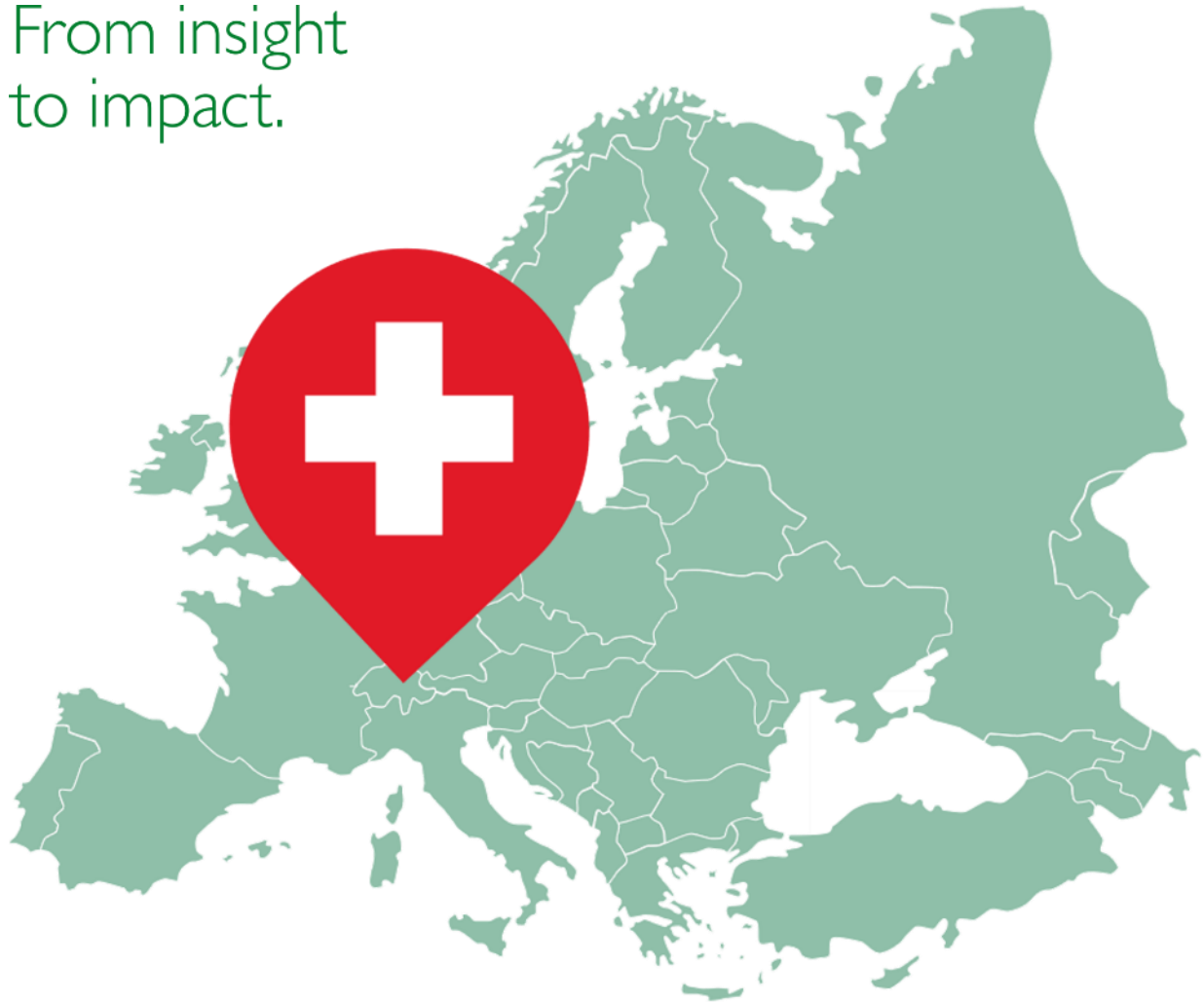




University of St.Gallen

Institute for Production and
Supply Chain Management

From insight
to impact.



National Study 2026

Swiss Manufacturing Survey

General Report

Research Partner

ETH zürich

Strategic Partner



Noventa Consulting

Preface

After two difficult years, Swiss manufacturing is showing the first signs of a turnaround. In the first quarter of 2026, industrial value added grew by 1.3%, making it the main pillar of the 0.4% rise in GDP over the previous quarter.¹ Industry sentiment agrees: the manufacturing Purchasing Managers' Index (PMI), a survey-based sentiment indicator, climbed back above the 50-point growth threshold in spring 2026.² Measured by sales and value added, however, the recovery rests on narrow foundations. US tariff policy, the strong franc and continuing geopolitical tensions keep the risk of a relapse high.³

Switzerland is and remains an industrial nation.⁴ Manufacturing is the foundation of Swiss prosperity and convinces through quality, performance, and innovative strength – a strategic excellence position for Switzerland that must be defended.

Against this backdrop, the Swiss Manufacturing Survey provides valuable insights into the inner workings of Swiss industry. This analysis of 404 respondents from 388 Swiss companies reflects the current state of the manufacturing industry, assesses future developments in Switzerland as location and identifies the levers for greater competitiveness and innovation.

Best regards



Prof. Dr. Thomas Friedli

Director Institute for Production and Supply Chain Management

Nach zwei schwierigen Jahren zeigt die Schweizer Industrie erste Anzeichen einer Trendwende. Im ersten Quartal 2026 wuchs die Wertschöpfung des Industriesektors um 1.3% und war damit die massgebliche Stütze des BIP-Wachstums von 0.4% gegenüber dem Vorquartal.¹ Ein ähnliches Bild zeigt die Industriestimmung: Der Einkaufsmanagerindex (PMI) der Industrie, ein auf Unternehmensbefragungen basierender Stimmungsindikator, überstieg im Frühjahr 2026 wieder die 50-Punkte-Wachstumsschwelle.² Gemessen an Umsatz und Wertschöpfung steht diese Erholung jedoch auf schmalem Fundament. Die US-Zollpolitik, der starke Franken und anhaltende geopolitische Spannungen sorgen dafür, dass das Risiko eines Rückfalls weiterhin hoch ist.³

Die Schweiz ist und bleibt eine Industrienation.⁴ Die Produktion ist Grundlage für den Schweizer Wohlstand und überzeugt durch Qualität, Leistung und Innovationsstärke – eine strategische Erfolgsposition der Schweiz, die zu verteidigen ist.

Vor diesem Hintergrund liefert der Swiss Manufacturing Survey wertvolle Einblicke in das Innenleben der Schweizer Industrie. Die vorliegende Analyse von 404 Teilnehmenden aus 388 Schweizer Unternehmen spiegelt den aktuellen Zustand der produzierenden Industrie, ordnet die zukünftigen Entwicklungen am Standort Schweiz ein und zeigt auf, wo die Hebel für mehr Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft liegen.

Freundliche Grüsse

¹ [SECO, Gross Domestic Product in Q1 2026, press release of 1 June 2026](#)

² [procure.ch / UBS Switzerland AG, Purchasing Managers' Index \(PMI\), July 2026](#)

³ [Swissmem, Branchenindex Q1 2026](#)

⁴ [economiesuisse, "Switzerland is an industrial nation – and should remain one!"](#)

Acknowledgement

Our thanks go to our research partner ETH Zürich, as well as to all participating associations and companies, for their valuable contributions and generous support.

Unser herzlicher Dank gilt unserem Forschungspartner ETH Zürich sowie allen beteiligten Verbänden und Teilnehmenden für ihre wertvollen Impulse und ihre grosszügige Unterstützung.

Research Partner

The logo for ETH zürich, featuring the word "ETH" in a bold, black, sans-serif font, followed by "zürich" in a black, lowercase, sans-serif font.

Established in 1855 as the "Polytechnic Institute", ETH Zürich was from the outset a national school with international reach, drawing talent from all over the world. Its blend of openness to the world and strong roots in Switzerland turned the young institution into one of the engines of Swiss industrialization: it brings essential know-how into the country, educates skilled professionals and helps build forward-looking national infrastructures.

Die 1855 als «Polytechnikum» gegründete ETH Zürich ist seit Gründung eine nationale Bildungsstätte mit internationaler Ausstrahlung, welche Talente aus der ganzen Welt anzieht. Ihr Zusammenspiel von Weltoffenheit und nationaler Verankerung macht die junge Institution zu einer der treibenden Kräfte der Schweizer Industrialisierung: Sie bringt das erforderliche Know-how ins Land, bildet Fachkräfte aus und beteiligt sich am Aufbau zukunftsweisender nationaler Infrastrukturen.

Supporting Associations

The logo for SMZ, consisting of the letters "SMZ" in a bold, blue, sans-serif font.The logo for alu.ch, featuring a stylized blue "a" followed by "lu.ch" in a blue, sans-serif font.The logo for VSAS USAT USAQ, featuring a red graphic of three triangles pointing towards each other, followed by the text "VSAS USAT USAQ" in a bold, black, sans-serif font.The logo for SWISS TEXTILES, featuring the words "SWISS TEXTILES" in a bold, red, sans-serif font.The logo for SM SWISSMECHANIC, featuring a blue square with a white "SM" inside, followed by the word "SWISSMECHANIC" in a bold, black, sans-serif font.

Executive Summary

Key facts



404 Participants

from 388 different companies took part in this year's survey. This makes the Swiss Manufacturing Survey 2026 one of the most comprehensive industry surveys in Switzerland.

These include 277 small and medium-sized enterprises (SMEs) with up to 249 employees (78% of the companies that provided size information) and 83 large companies with more than 249 employees (22%). All participating companies have at least one production facility in Switzerland.

404 Teilnehmer

aus 388 unterschiedlichen Unternehmen haben dieses Jahr an der Umfrage teilgenommen. Somit ist der Swiss Manufacturing Survey 2026 eine der umfassendsten Industrieumfragen der Schweiz.

Darunter sind 277 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit bis zu 249 Mitarbeitern (78% der Unternehmen mit Grössenangabe) und 83 grosse Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitern (22%). Alle teilnehmenden Unternehmen sind mit mindestens einem Produktionsstandort in der Schweiz vertreten



21 Industries

are represented in the study according to the NOGA classification⁵. Not represented this year were manufacturers of tobacco products, leather and leather goods, as well as manufacturers of coke and refined petroleum products.

21 Branchen

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



25% of all participants

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

Only around 15% of Swiss SMEs also produce abroad, whereas 70% of large companies operate production sites both at home and abroad.

Over 1,200 production sites worldwide are represented in the Swiss Manufacturing Survey.

25% aller Teilnehmenden

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

Nur rund 15% der Schweizer KMU produzieren auch im Ausland, während 70% der Grossunternehmen sowohl im In- als auch im Ausland fertigen.

Im Swiss Manufacturing Survey sind über 1.200 Produktionsstandorte weltweit vertreten.

⁵ BFS (2025). NOGA 2025 – Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige.



Highly competitive

79% of companies rate their strength vis-à-vis existing competitors as good or very good, up from 72% in the previous year.

Sehr wettbewerbsfähig

79% der Unternehmen bewerten ihre Stärke gegenüber bestehenden Wettbewerbern als gut oder sehr gut, ein Anstieg gegenüber 72% im Vorjahr.



Large firms go global

For large companies, the neighboring countries have become more important than Switzerland itself as both a sales and a procurement market, a sign of how internationalized Swiss industry has become.

Grossunternehmen werden globaler

Für Grossunternehmen sind die Nachbarländer als Absatz- und Beschaffungsmarkt inzwischen wichtiger als die Schweiz selbst, ein Zeichen für die internationale Ausrichtung der Schweizer Industrie.



Switzerland as a stability anchor

Amid global uncertainty, large companies raised their overall rating of Switzerland as a production location by 10% year on year, with stability and reliability gaining the most among all location factors.

Die Schweiz als Stabilitätsanker

In einem unsicheren Umfeld bewerteten Grossunternehmen den Standort Schweiz im Jahresvergleich 10% höher, wobei Stabilität und Verlässlichkeit unter allen Standortfaktoren am stärksten zulegten.



Profitability polarizes

In 2025, the recovery continued only partially: most companies still report EBIT margins of 5–9%, but the top bracket above 20% more than doubled while mid-range margins eroded, widening the gap between profitable and unprofitable firms.

Polarisierung der Profite

2025 setzte sich die Erholung nur teilweise fort: Die meisten Unternehmen berichten weiterhin EBIT-Margen von 5–9%, doch die Spitzengruppe über 20% hat sich nahezu verdoppelt, während mittlere Margen erodierte. Die Schere zwischen profitablen und unprofitablen Unternehmen öffnet sich.



Innovation losing momentum

The share of revenue from new products and services fell for a second year running, from 22% in 2023 to 19% in 2024 and 17% in 2025. A sign of slowing innovation momentum.

Nachlassende Innovationsdynamik

Der Umsatzanteil neuer Produkte und Dienstleistungen sank das zweite Jahr in Folge, von 22% (2023) auf 19% (2024) auf 17% (2025). Ein Anzeichen nachlassender Innovationsdynamik.



Increased costs

within production are a problem for 36% of companies. In contrast, 26% of participants have achieved a reduction in production costs.

Gestiegene Kosten

innerhalb der Produktion stellen für 36% der Unternehmen ein Problem dar. 26% der Teilnehmer haben dagegen eine Kostenreduktion in der Produktion erreicht.



>50% of companies

report that geopolitical developments affect their production strongly or critically, and the share reporting strong effects climbed ten percentage points year on year, to 42%.

>50% der Unternehmen

berichten von starken oder kritischen Auswirkungen der geopolitischen Lage auf ihre Produktion; der Anteil der stark Betroffenen stieg dabei um zehn Prozentpunkte auf 42%.



27% of companies

expect lower sales in the US market as a result of the tariffs introduced in 2025. At 34%, supply chain disruptions are the most frequently cited consequence of the US tariffs.

27% der Unternehmen

erwarten geringere Umsätze im US-Markt infolge der 2025 eingeführten Zölle. Störungen innerhalb der Lieferketten sind mit 34% die am häufigsten genannte Folge der US-Zölle.

Chapter overview



General information

The study evaluation opens with an overview of the participating companies. Key characteristics such as the industry sector, average headcount, and the global footprint of production sites are presented to set the context for the analysis that follows.

Allgemeine Informationen

Die Studiauswertung beginnt mit einem Überblick über die teilnehmenden Unternehmen. Zentrale Merkmale wie die Industriebranche, die durchschnittliche Mitarbeiterzahl und die globale Verteilung der Produktionsstandorte werden vorgestellt und bilden den Rahmen für die nachfolgende Analyse.



Financial & operational performance

Building on this foundation, the second chapter turns to the financial and operational performance of the participating companies. Drawing on a range of financial, operational, and other key figures, it assesses how successfully companies performed in 2025, looking at indicators such as EBIT margin, operational efficiency, and market share.

Finanzielle & betriebliche Leistung

Darauf aufbauend widmet sich das zweite Kapitel der finanziellen und betrieblichen Leistung der teilnehmenden Unternehmen. Anhand verschiedener finanzieller, operativer und weiterer Kennzahlen wird bewertet, wie erfolgreich die Unternehmen im Jahr 2025 waren, etwa gemessen an der EBIT-Marge, der betrieblichen Effizienz oder dem Marktanteil.



Employee Structure

The third chapter shifts the focus to people, starting with the employee structure of the participating companies. It looks in particular at how employees are distributed globally across locations and allocated across corporate functions, before turning to how companies expect their headcount to develop in 2026.

Mitarbeiterstruktur

Das dritte Kapitel richtet den Blick auf die Mitarbeitenden und beginnt mit der Analyse der Mitarbeiterstruktur der teilnehmenden Unternehmen. Im Fokus stehen insbesondere die globale Verteilung der Mitarbeitenden über verschiedene Standorte sowie deren Zuordnung zu den Unternehmensfunktionen, ergänzt durch die erwartete Entwicklung der Mitarbeiterzahlen im Jahr 2026.



Markets, customers & suppliers

Chapter four looks outward to the markets in which participating companies operate. It examines how important individual sales regions are for their products, goods, and services, as well as where materials and inputs are sourced from, and traces how global production capacities and Swiss production sites have evolved in recent years.

Märkte, Kunden & Lieferanten

Das vierte Kapitel richtet den Blick nach aussen auf die Märkte der teilnehmenden Unternehmen. Untersucht wird, welche Bedeutung einzelne Absatzregionen für Produkte, Waren und Dienstleistungen haben und aus welchen Regionen Materialien und Vorprodukte bezogen werden. Zudem wird nachvollzogen, wie sich globale Produktionskapazitäten und Schweizer Produktionsstandorte in den vergangenen Jahren entwickelt haben.



Competitiveness & strategies

The fifth chapter evaluates the overall competitiveness of Swiss industry. It analyzes the main drivers of competitiveness, the manufacturing strategy priorities of participating firms, and the significance of these factors from the customer perspective.

Wettbewerbsfähigkeit & Strategien

Das fünfte Kapitel bewertet die generelle Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Industrie. Es analysiert die wesentlichen Treiber der Wettbewerbsfähigkeit, die Prioritäten in den Produktionsstrategien der teilnehmenden Unternehmen sowie die Bedeutung dieser Faktoren aus Kundensicht.



Impact of Geopolitics

Chapter six examines how today's geopolitical environment is affecting Swiss manufacturers: to what extent production is shaped by geopolitical developments and what this means for strategic and operational decision-making. Particular emphasis is placed on exposure and risk vis-à-vis China, as well as the impact of the US tariff policy introduced in 2025 on Switzerland as a manufacturing location.

Einfluss von Geopolitik

Das sechste Kapitel untersucht, wie sich das aktuelle geopolitische Umfeld auf Schweizer Produzenten auswirkt: inwieweit die Produktion von geopolitischen Entwicklungen geprägt wird und welche Konsequenzen sich daraus für strategische und operative Entscheidungen ergeben. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Abhängigkeit von und den Risiken gegenüber China sowie den Auswirkungen der 2025 eingeführten US-Zollpolitik auf den Werkplatz Schweiz.



Role of Switzerland

This chapter turns to Switzerland's role in a globalized world. It discusses the significance of Switzerland as a business location and the obstacles manufacturing companies continue to face, while also highlighting the substantial advantages that production in Switzerland still offers.

Rolle der Schweiz

Dieses Kapitel widmet sich der Rolle der Schweiz in einer globalisierten Welt. Behandelt werden die Bedeutung des Standorts Schweiz und die Hindernisse, mit denen produzierende Unternehmen weiterhin konfrontiert sind, sowie die wesentlichen Vorteile, die eine Produktion in der Schweiz nach wie vor bietet.



Innovation, Culture & Technology

On the subject of innovation, chapter eight traces the progress participating companies have made in Industry 4.0 and digitalization. The evaluation also takes into account emerging technologies such as generative AI and quantum computing, and examines companies' research intensity and the role of corporate culture as a driver of innovation.

Innovation, Kultur & Technologie

Im Themenfeld Innovation zeichnet das achte Kapitel den Fortschritt der teilnehmenden Unternehmen in den Bereichen Industrie 4.0 und Digitalisierung nach. Die Auswertung schliesst zudem neue Technologien wie generative KI und Quantum Computing mit ein und betrachtet die Forschungsintensität der Unternehmen sowie die Rolle der Unternehmenskultur als Innovationstreiber.



Swiss Manufacturing Award

For the eighth time, the Swiss Manufacturing Award is presented to one of the participating companies, an honor for manufacturing businesses that act as beacons for Switzerland as a manufacturing location. Based on the survey results, companies with a strong

Swiss Manufacturing Award

Bereits zum achten Mal wird der Swiss Manufacturing Award an eines der teilnehmenden Unternehmen verliehen, eine Auszeichnung für produzierende Unternehmen mit Leuchtturmfunktion für den Produktionsstandort Schweiz. Auf Grundlage der Umfrageergebnisse qualifizieren sich

commitment to Switzerland as an industrial base, notable innovation capabilities, and outstanding corporate performance are eligible.

Unternehmen mit besonderem Engagement für den Industriestandort Schweiz, ausgeprägter Innovationskraft und herausragender Unternehmensperformance.



Summary & Conclusion

The study closes by drawing together its key findings. The report concludes with a look at current developments and an outlook for Switzerland as a manufacturing location.

Zusammenfassung & Fazit

Zum Abschluss der Studie werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengeführt. Der Report schliesst mit einem Blick auf aktuelle Entwicklungen und einem Ausblick auf den Produktionsstandort Schweiz.

Table of Contents

Preface	2	IV. Markets, Customers & Suppliers	32
Acknowledgement	3	V. Competitiveness & Strategies ..	38
Executive Summary	4	VI. Impact of Geopolitics.....	44
Table of Contents	10	VII. Role of Switzerland	50
Introduction.....	12	VIII. Innovation, Culture & Technology	56
Benefits	13	IX. Swiss Manufacturing Award.....	64
Method & Chart Types	14	X. Summary & Conclusion	66
I. General Information.....	18	XI. Appendix	71
II. Financial & Operational Performance	24		
III. Employee Structure.....	29		



Important Information

This report is the property of and embodies proprietary information belonging to the Institute for Production and Supply Chain 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 for Production and Supply Chain Management.

Wichtige Information

Dieser Bericht ist Eigentum von und enthält urheberrechtlich geschützte Informationen des Instituts für Produktions- und Supply Chain Management 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 Produktions- und Supply Chain Management.

Introduction

Geopolitical uncertainty has made the environment in which Swiss industry operates unpredictable, and a strong franc and subdued demand in the principal export markets continue to weigh on margins. The picture that emerges from this survey is nonetheless not one of retreat: most companies rate themselves as internationally competitive, and more of them plan to expand production capacity in Switzerland in the future than to scale it back. Quality, innovative capacity and reliability, the attributes long associated with Swiss production, continue to find buyers. Despite the challenges, the outlook for Switzerland as a manufacturing location remains positive. What follows traces where Swiss industry stands against its international peers, and what it will take to hold that position.

The tenth edition of the Swiss Manufacturing Survey (SMS) once again provides a comprehensive picture of the Swiss manufacturing sector. It covers the structure of the industry as well as the financial and operational performance of the participating companies. For the Swiss location itself, the survey traces the development of the workforce, planned production capacities, and the factors that make the country attractive (or burdensome) as a place to manufacture. This year's special topics are the geopolitical exposure of Swiss manufacturers, notably towards the United States and China, and their innovation capability. Corporate culture, global sales markets, and strategic orientation complete the picture.

The Swiss Manufacturing Survey is conducted annually in order to document the condition and strengths of Switzerland as an industrial location consistently. Beyond describing the present, the results are intended to make emerging developments visible early, so that companies, industry associations, policymakers, and researchers can act on them in good time. For the participating companies, the evaluation offers a means of situating their own development within the wider sector.

Die geopolitische Unsicherheit macht das Umfeld der Schweizer Industrie unberechenbar. Hinzu kommen der starke Franken und die verhaltene Nachfrage in den wichtigsten Absatzmärkten, die weiterhin auf die Margen drücken. Das Bild, das diese Umfrage zeichnet, ist gleichwohl keines des Rückzugs: Die meisten Unternehmen schätzen sich als international wettbewerbsfähig ein, und mehr von ihnen planen, ihre Produktionskapazitäten in der Schweiz künftig auszubauen, als sie zurückzufahren. Qualität, Innovationskraft und Zuverlässigkeit finden weiterhin ihre Abnehmer. Trotz der Herausforderungen bleibt der Ausblick auf den Werkplatz Schweiz positiv. Die folgenden Kapitel zeichnen nach, wo die Schweizer Industrie im internationalen Vergleich steht und was nötig ist, um diese Position zu halten.

Die zehnte Ausgabe des Swiss Manufacturing Surveys (SMS) zeichnet erneut ein umfassendes Bild der Schweizer Industrie. Erfasst werden die Struktur der Branche sowie die finanzielle und operative Performance der teilnehmenden Unternehmen. Am Standort Schweiz werden die Entwicklung des Personalstamms, die geplanten Produktionskapazitäten sowie jene Faktoren untersucht, die den Werkplatz attraktiv machen oder belasten. Die besonderen Themen dieses Jahres sind die geopolitische Exponiertheit der Schweizer Produzenten – namentlich gegenüber den USA und China – sowie ihre Innovationsfähigkeit. Unternehmenskultur, globale Absatzmärkte und strategische Ausrichtung vervollständigen das Bild.

Der Swiss Manufacturing Survey wird jährlich durchgeführt, um die Lage und die Stärken des Industriestandorts Schweiz konsistent zu dokumentieren. Über die Beschreibung der Gegenwart hinaus sollen die Ergebnisse künftige Entwicklungen frühzeitig sichtbar machen, damit Unternehmen, Branchenverbände, Politik und Wissenschaft rechtzeitig Massnahmen ergreifen können. Den teilnehmenden Unternehmen bietet die Auswertung die Möglichkeit, die eigene Entwicklung im Branchenvergleich einzuordnen.

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, 2026, and June 30, 2026**, as well as in the years 2017 to 2025. 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 **08.04.2026 und dem 30.06.2026** und in den Jahren 2017 bis 2025 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.

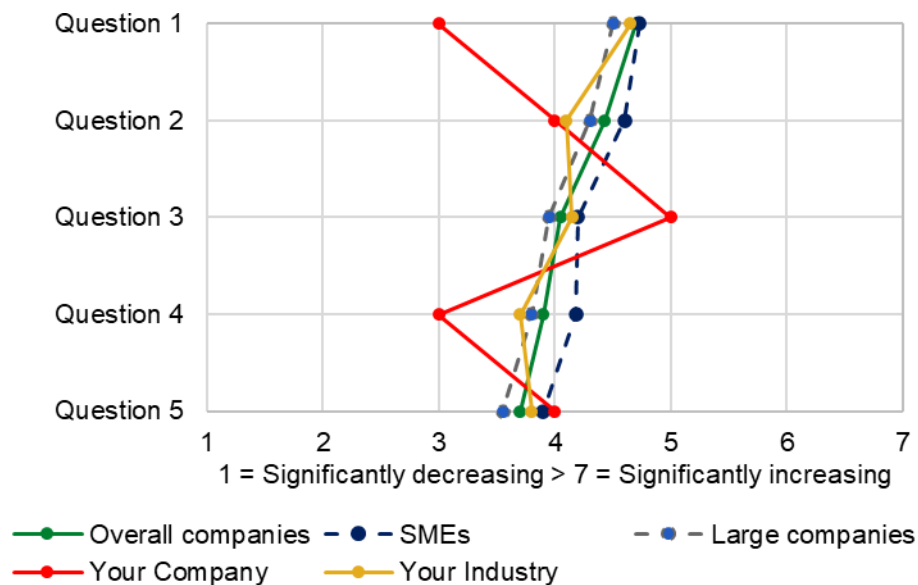
Within a Likert chart, the respective questions to each answer are displayed on the left side of the chart in descending order regarding the results of the overall category.

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 Abbildungsnummer 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.

Likert scale chart



$n = XYZ$

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.

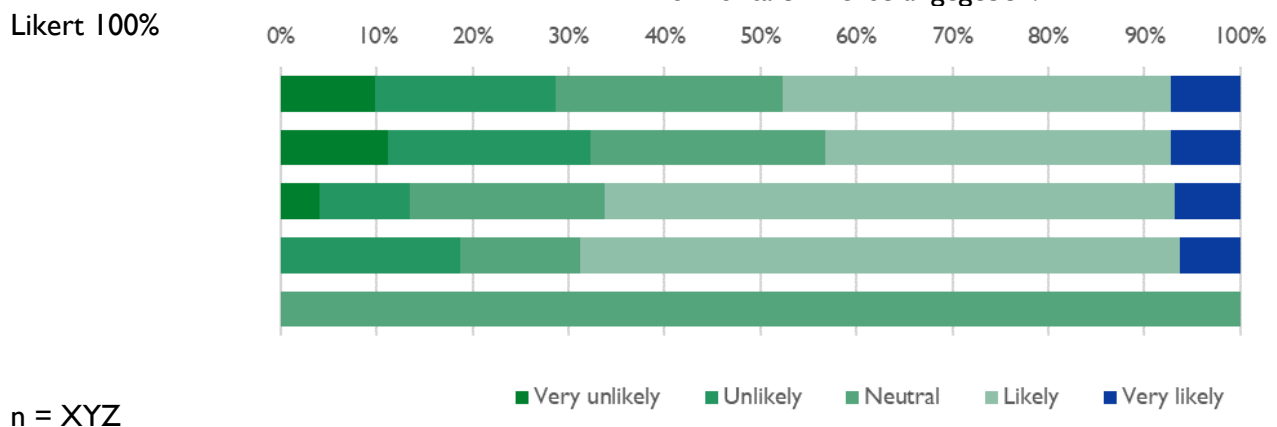
Das Spektrum der möglichen Antworten wird unterhalb der horizontalen Achse in Schritten von eins bis sieben angegeben. Vier stellt dabei die neutrale Mitte dar.

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 a 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.

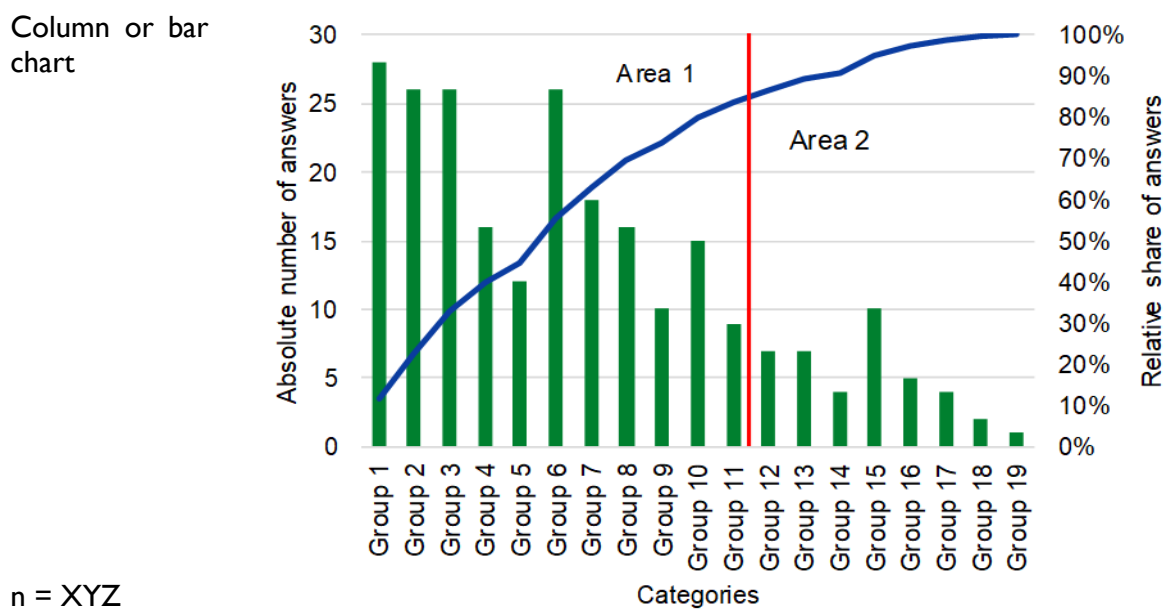
Zur anderen Darstellung von Fragen auf einer 5- oder 7-Punkt Likert Skala wird ein gestapeltes Balkendiagramm als Diagrammform gewählt. Diese zeigt die relative oder die absolute Anzahl an Antworten einer bestimmten Antwortmöglichkeit für eine Frage. Das Spektrum der möglichen Antworten wird unterhalb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

This opening section of the Swiss Manufacturing Survey (SMS) sets out who took part: what the participant base looks like structurally and what characterises it. The pages that follow break down how the participant base is composed: by industry sector, company size, internationality, global workforce, and how these developed over 2025.

Der erste Abschnitt des Swiss Manufacturing Survey (SMS) zeigt, wer teilgenommen hat: wie sich der Teilnehmerkreis strukturell zusammensetzt und was ihn auszeichnet. Die nachfolgenden Seiten schlüsseln auf, wie sich der Teilnehmerkreis zusammensetzt – nach Branche, Unternehmensgrösse, Internationalität, weltweiter Belegschaft und deren Entwicklung im Jahr 2025.

Industries

All sectors of the Swiss manufacturing industry (NOGA⁶) were contacted for the study. As Figure I.1 illustrates, the participating companies span a broad cross-section of the manufacturing industry, covering 21 sectors in total. 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 Abbildung I.1 zeigt, decken die teilnehmenden Unternehmen mit insgesamt 21 Branchen ein breites Spektrum der produzierenden Industrie ab. Aufgrund der freiwilligen Teilnahme an der Studie kann die finale Stichprobe die Schweizer Fertigungsindustrie jedoch nicht vollständig abbilden.

This year, fabricated metal products account for the largest block of responses at 22%, with machinery and equipment close behind at just under 19%. A further 9% of participants stated that they are active in the manufacture of basic metals and 7% are engaged in other manufacturing. The only industries not represented this year are tobacco processing, manufacture of leather, coking and mineral oil processing.

Den grössten Antwortblock stellt dieses Jahr mit 22% die Herstellung von Metallerzeugnissen, dicht gefolgt vom Maschinenbau mit knapp 19%. Weitere 9% der Teilnehmenden geben an, in der Metallerzeugung und -bearbeitung tätig zu sein, und 7% in der sonstigen Herstellung von Waren. Nicht vertreten waren in diesem Jahr lediglich die Tabakverarbeitung, die Herstellung von Leder und Lederwaren sowie die Kokerei und Mineralölverarbeitung.

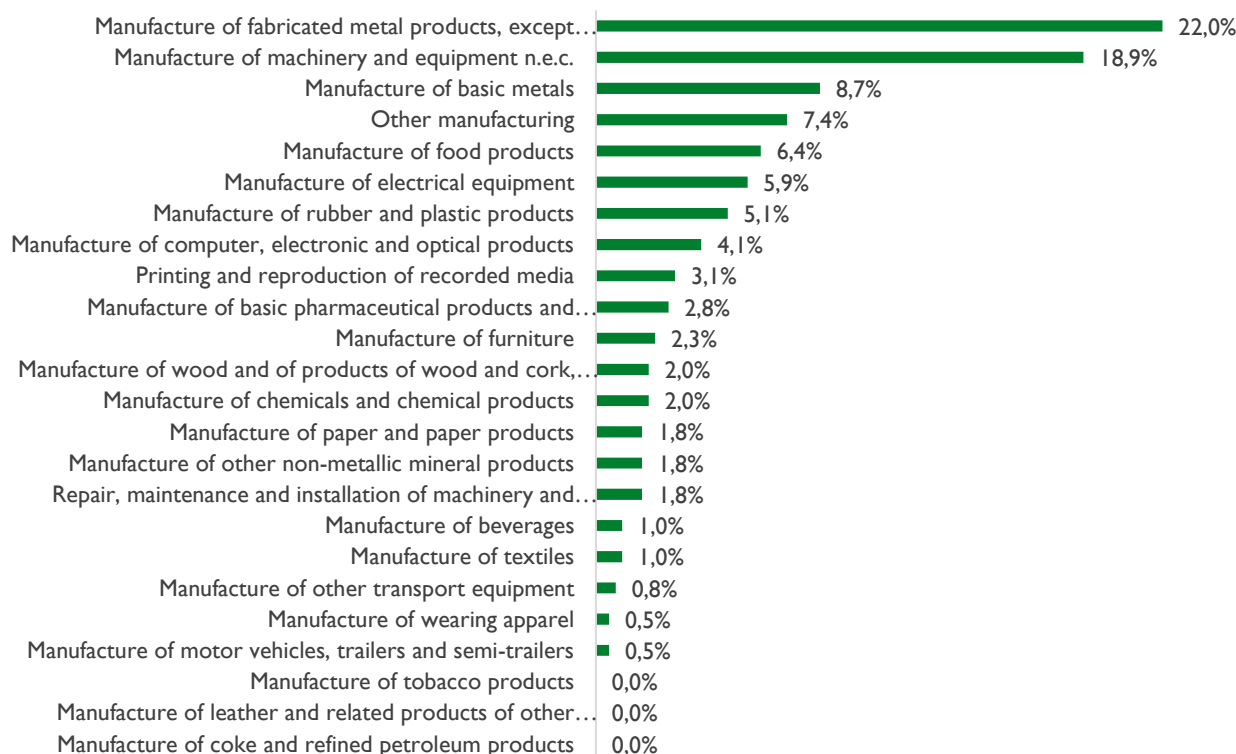
A total of 13 other participants, or 3%, were unable to classify themselves within the specified industry structure.

Insgesamt 13 weitere bzw. 3% der Teilnehmer konnten sich selbst nicht in die vorgegebene Branchenstruktur einordnen.

⁶ BFS (2025). NOGA 2025 – Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige.

Figure I.1

Industries of the study participants



n = 391

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. Following the European Union's definition, firms with fewer than 250 employees count as small and medium-sized enterprises (SMEs). Companies with 250 or more employees are referred to as large companies.⁷

Of the companies that provided size information, 78% belong to the SME group and 22% qualify as large companies. As with some other questions, some companies did not provide detailed information. Compared with the Swiss Manufacturing Survey 2025, this distribution has shifted only marginally. This year, 12 very large companies (5,000 or more employees) were represented, compared to 10 very large companies last year.

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

Von den Unternehmen, die zur Grösse Angaben gemacht haben, zählen 78% zur Gruppe der KMU und 22% zu den Grossunternehmen. Einige Unternehmen machten, wie auch bei anderen Fragen, keine genaueren Angaben. Verglichen mit dem Swiss Manufacturing Survey 2025 hat sich diese Aufteilung nur geringfügig verschoben. In

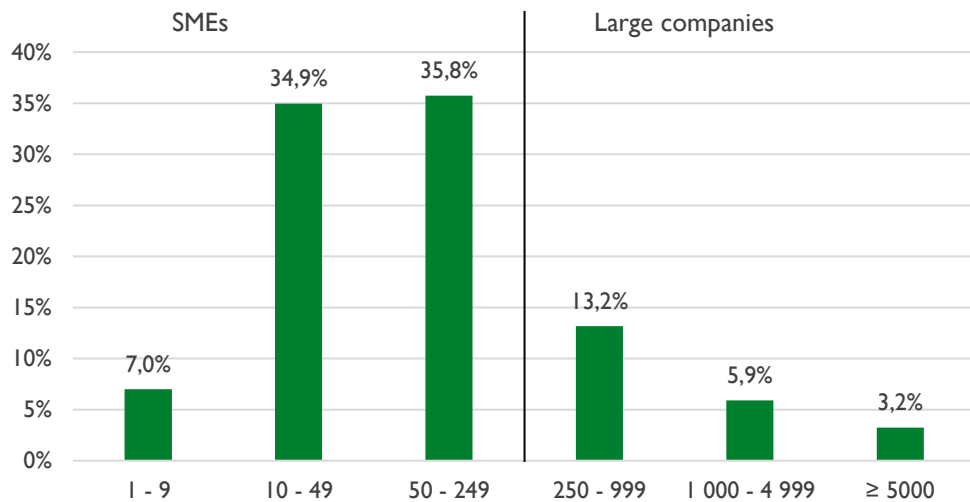
⁷ EU Commission. Small and medium-sized enterprises. Recommendation 2003/361 [05/2003]

diesem Jahr waren 12 sehr grosse Unternehmen (5.000 oder mehr Mitarbeiter) vertreten, gegenüber 10 sehr grossen Unternehmen im letzten Jahr.

Figure I.II

Company size by total employees worldwide

n=372



A closer look at Figure I.II reveals that companies of nearly every size took part in the Swiss Manufacturing Survey. As expected, large companies have a significantly stronger presence in terms of personnel, both domestically and abroad.

Ein genauerer Blick auf Abbildung I.II macht deutlich, dass sich am Swiss Manufacturing Survey Unternehmen nahezu aller Grössen beteiligt haben. Erwartungsgemäss sind die grossen Unternehmen deutlich stärker mit Personal auch im Ausland vertreten.

Splitting sites into headquarters and production locations sharpens the picture.

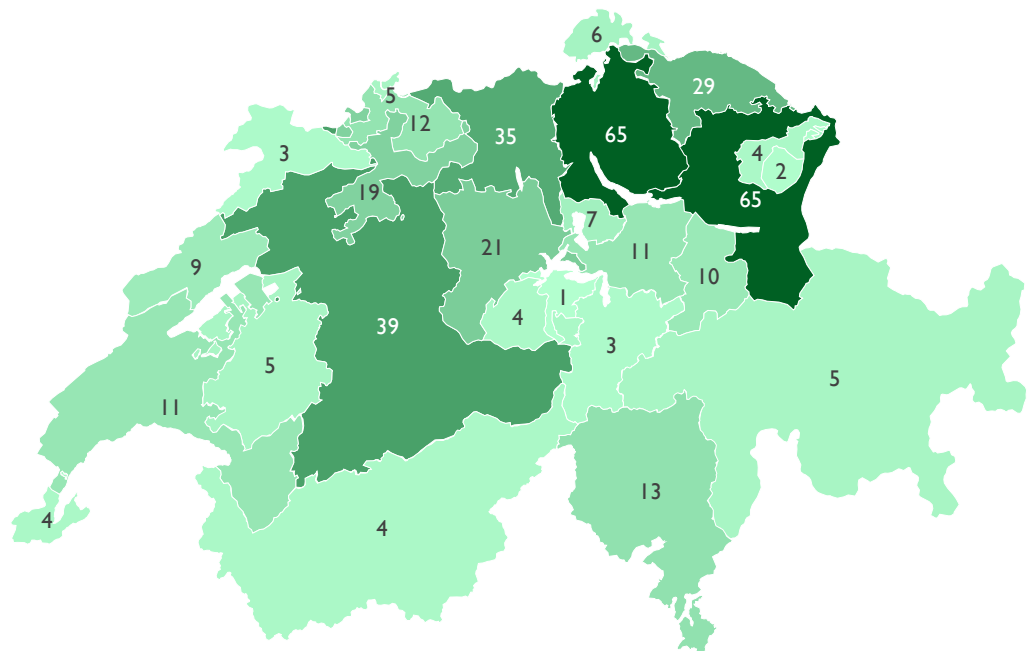
Die Trennung in Firmenhauptsitz und Fertigungsstandorte schärft das Bild.

Within Switzerland, the headquarters of the participating companies are mainly located in the cantons of St.Gallen (16%), Zurich (16%), and Bern (10%), 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 (16%), Zürich (16%) und Bern (10%).

Figure I.III

Location of
company head-
quarters in
Switzerland
2025



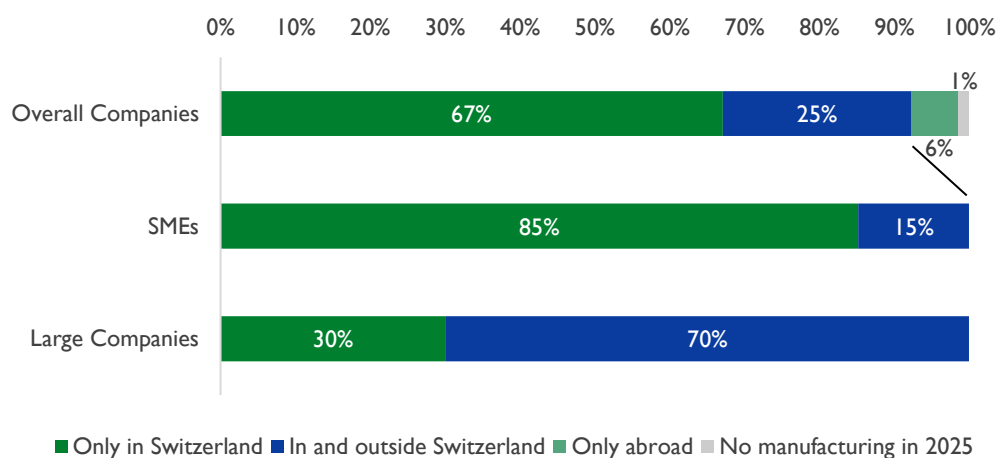
n = 403

A look at the production locations in Figure I.IV shows that the majority of all participating companies only produce in Switzerland (67%). Among large companies, however, 70% run production sites both in Switzerland and abroad. In contrast, 85% of SMEs only have production sites in Switzerland. Taken as a whole, the split is more even (67% of companies produce solely in Switzerland, 25% both at home and abroad, and 7% produce only abroad or had no production in 2025).

Die Betrachtung der Produktionsstandorte in Abbildung I.IV verdeutlicht, dass die Mehrheit aller teilnehmenden Unternehmen nur in der Schweiz produzieren (67%). Bei den Grossunternehmen fertigen hingegen 70% sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Schweiz. Im Gegensatz dazu unterhalten 85% der KMU lediglich in der Schweiz Produktionsstandorte. Über alle Unternehmen hinweg zeigt sich ein ausgeglicheneres Bild (67% der Betriebe produzieren ausschliesslich in der Schweiz, 25% im In- und Ausland, 7% nur im Ausland oder hatten 2025 keine Produktion).

Figure I.IV

Location of
production in
2025



n = 404

The participating companies have a total of over 1,200⁸ sites. As the detailed geographical breakdown in Figure I.V shows, roughly a quarter of all participants' production sites are based in Switzerland (310 of 1,193 in total). A total of 65% of all production sites are located in Europe, 18% in Asia, 15% in North and South America, and 2% in the rest of the world.

Within Europe and besides Switzerland, Germany (126), Italy (47), and France (43) follow as the countries with most production sites. Poland (26), the Czech Republic (23), the United Kingdom (21) and Spain (21) round out the European footprint.

Die teilnehmenden Unternehmen verzeichnen gesamthaft über 1200⁸ Standorte. Die detaillierte geografische Auswertung in Abbildung I.V zeigt, dass rund ein Viertel aller Produktionsstandorte der teilnehmenden Unternehmen in der Schweiz liegt (310 von insgesamt 1193). Insgesamt sind 65% aller Produktionsstandorte in Europa, 18% in Asien, 15% in Nord- und Südamerika, sowie 2% im Rest der Welt zu finden.

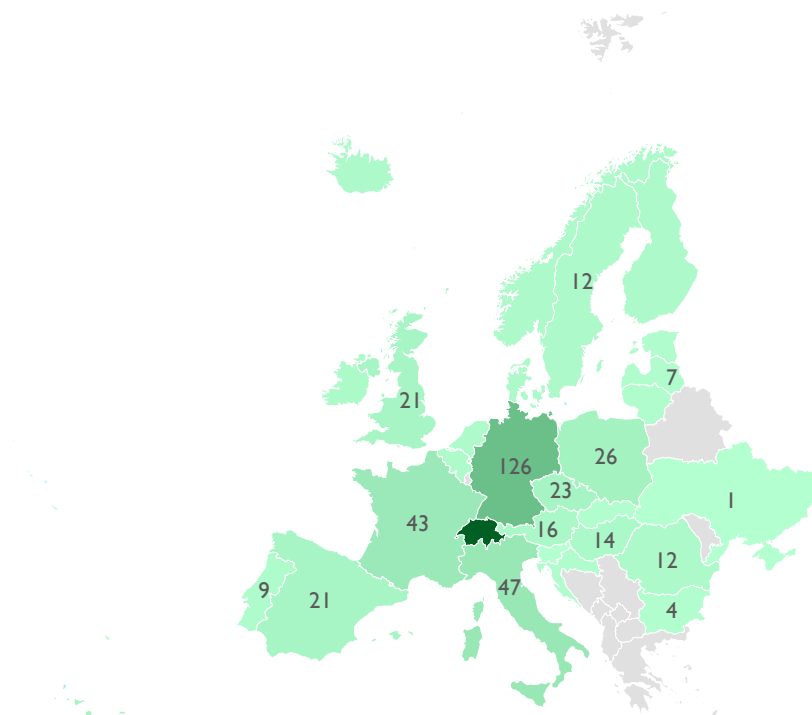
Innerhalb Europas folgen neben der Schweiz Deutschland (126), Italien (47) und Frankreich (43) als die Länder mit den meisten Produktionsstandorten. Polen (26), Tschechien (23), das Vereinigte Königreich (21) und Spanien (21) vervollständigen das europäische Netz.

Figure I.V

Location & number of production sites in 2025 (Europe except Russia)

Multiple answers possible

n= 257



Outside Europe, the United States is the country with the most Swiss locations (99), followed by China (80), India (52), and Mexico (30). As expected, SMEs operate primarily in Switzerland and Europe, while large companies are mostly active globally.

Ausserhalb Europas sind die USA das Land mit den meisten Schweizer Standorten (99), gefolgt von China (80), Indien (52) und Mexiko (30). Erwartungsgemäss agieren KMU vor allem im schweizerischen und europäischen Umfeld, während Grossunternehmen mehrheitlich global tätig sind.

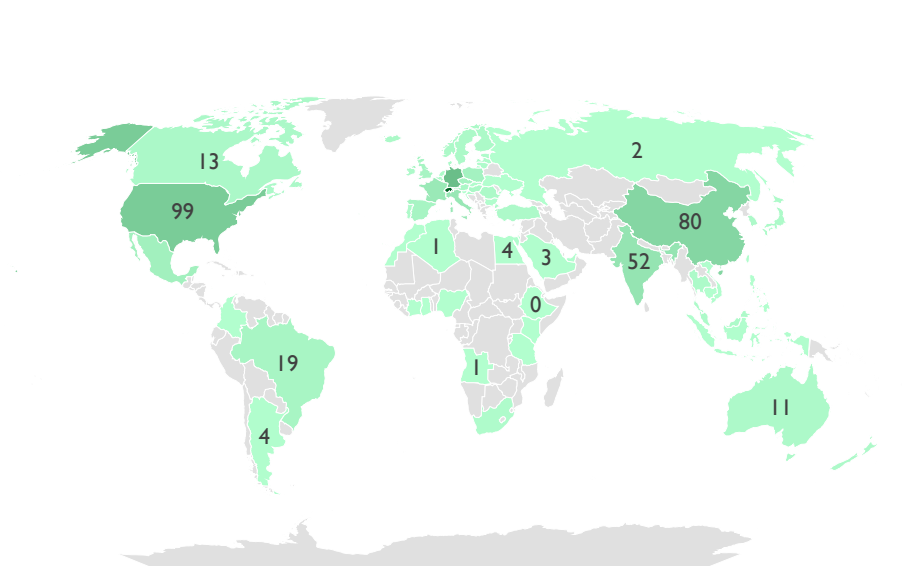
⁸ Die Zahl >1200 ergibt sich durch die Antwortmöglichkeit „>5 Standorte“

Figure I.VI

Location &
number of
production
sites in 2025
(worldwide)

Multiple
answers
possible

$n = 262$



II. Financial & Operational Performance

Judging the state of Swiss industry means reading operational results alongside the financial ones. To do so, the chapter draws on both qualitative and quantitative factors from the survey. The chapter looks both at the aggregate picture and at where companies managed to move individual indicators during 2025. Here, operational performance refers to how well a company meets its economic goals through the deployment of its production factors.

Profitability, measured here as the EBIT margin, is the anchor metric. The comparison between Figure II.I and Figure II.II shows that companies in Switzerland are particularly more profitable in their home market. While 15% of all companies achieve a negative EBIT in their foreign business, only 9% do so in the Swiss market. The survey data point to weak profitability abroad above all among Swiss SMEs.

The 5–9% bracket remains the modal answer in 2025, holding across size classes and across domestic and foreign operations alike. Compared to the previous year 2024, the profitability of Swiss companies has decreased slightly, and overall profitability has not yet returned to 2022 levels. However, this does not apply to high-margins >20%, where mentions have more than doubled compared to the previous year and have nearly reached the 2022 highs.

The year-on-year comparison shows a reversal of last year's pattern. In 2024, large companies drove the expansion of high margins, with over a third reporting EBIT margins above 15% at home and abroad. In 2025, this share fell markedly, mainly due to a sharp decline in the 15–19% bracket, and large companies shifted back toward the middle of the distribution. SMEs moved in the opposite direction: margins above 20%, previously a rarity, became considerably more common, while their mid-range 10–14% segment thinned out. The traditional weak spot of SME foreign business also improved, with the share of loss-making SMEs abroad falling from 29% to 20%.

Wer die Lage der Schweizer Industrie beurteilen will, muss operative und finanzielle Ergebnisse zusammenlesen. Dazu greift das Kapitel sowohl auf qualitative als auch auf quantitative Faktoren aus der Befragung zurück. Das Kapitel betrachtet sowohl das Gesamtbild als auch die Frage, wo Unternehmen einzelne Indikatoren im Jahr 2025 tatsächlich bewegen konnten. Unter betrieblicher Leistung wird dabei verstanden, wie gut ein Unternehmen seine wirtschaftlichen Ziele durch den Einsatz seiner Produktionsfaktoren erreicht.

Als Ankergrösse dient die Profitabilität, gemessen an der EBIT-Marge. Der Vergleich zwischen Abbildung II.I und Abbildung II.II zeigt, dass Unternehmen in der Schweiz etwas profitabler sind. Während 15% aller Unternehmen im Auslandsgeschäft einen negativen EBIT erzielen, sind es im Schweizer Markt nur 9%. Vor allem bei Schweizer KMU zeigt sich in den Umfragedaten eine schwache Profitabilität im Auslandsgeschäft.

Eine Marge von 5% bis 9% bleibt 2025 die häufigste Antwort – über Grössenklassen hinweg und im In- wie im Ausland. Im Vergleich zum Vorjahr 2024 ist die Profitabilität Schweizer Unternehmen leicht gesunken, und das Profitabilitätsniveau von 2022 wurde insgesamt noch nicht wieder erreicht. Dies gilt jedoch nicht für die hohen Margen von über 20%, bei denen sich die Angaben im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdoppelt und nahezu die Höchstwerte von 2022 erreicht haben.

Der Jahresvergleich zeigt eine Umkehr des Musters des Vorjahres. Im Jahr 2024 trieben die grossen Unternehmen die Ausweitung der hohen Margen voran, wobei über ein Drittel im In- und Ausland EBIT-Margen von über 15% meldete. Im Jahr 2025 ging dieser Anteil deutlich zurück – vor allem aufgrund eines starken Rückgangs im Bereich von 15–19%, und die grossen Unternehmen verlagerten sich wieder in die Mitte der Verteilung. Die KMU entwickelten sich in die entgegengesetzte Richtung: Margen von über 20%, zuvor eine Seltenheit, wurden deutlich häufiger, während ihr mittlerer Bereich von 10–14% ausdünnte. Auch die traditionelle Schwachstelle der KMU

verbesserte sich: Der Anteil der im Ausland verlustbringenden KMU sank von 29% auf 20%.

Figure II.I

EBIT margin achieved in Switzerland

n=245

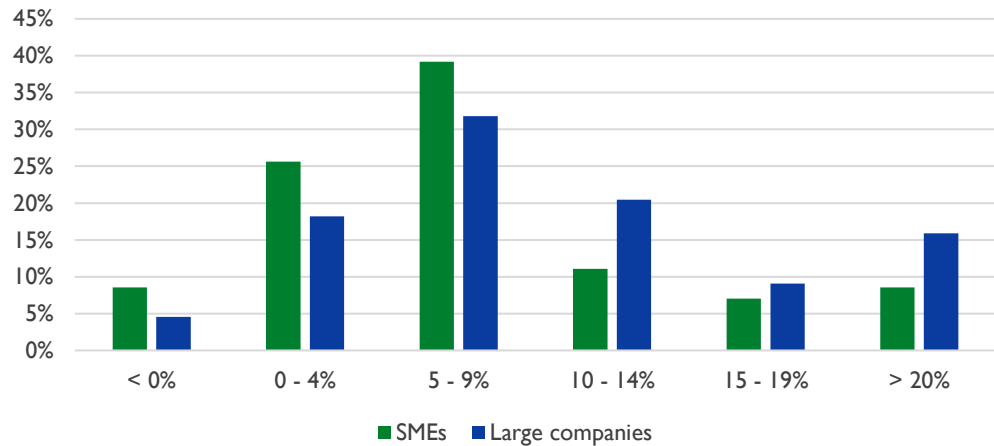
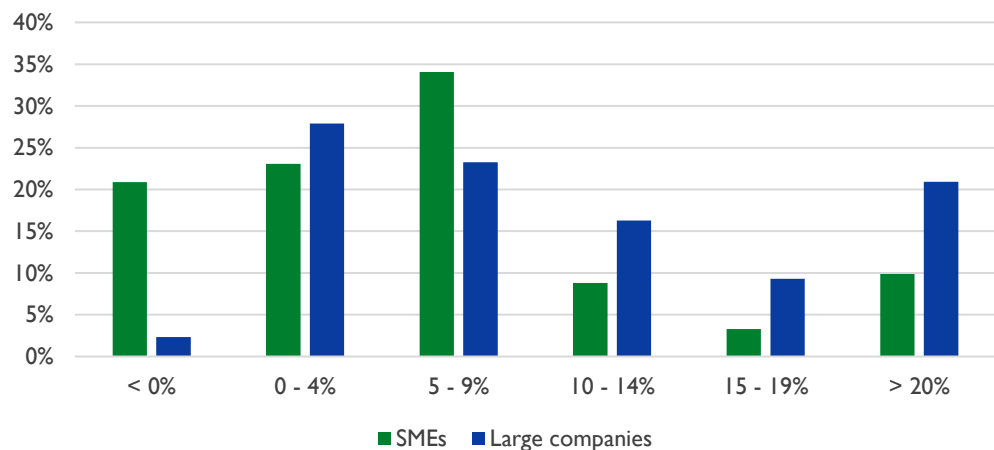


Figure II.II

EBIT margin achieved abroad

n=135



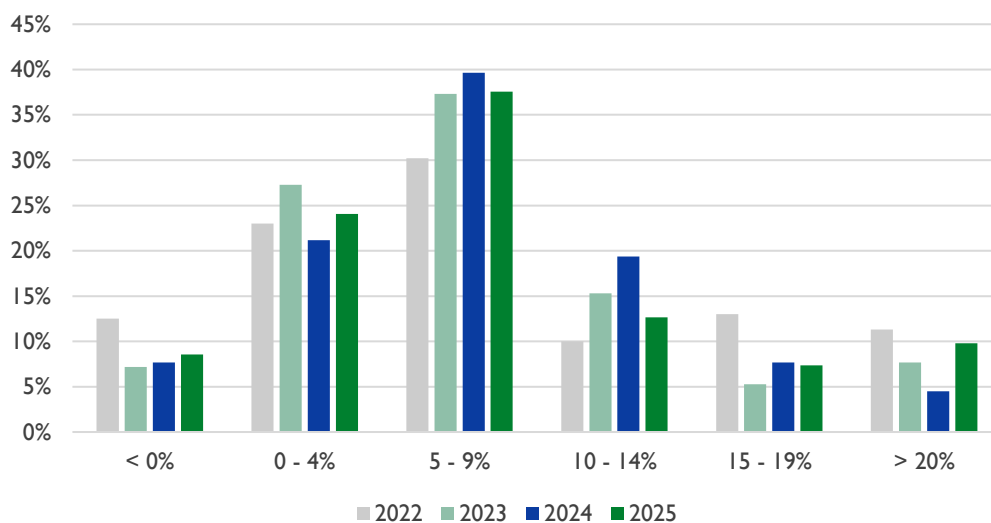
Overall, the slight recovery in Swiss companies' profitability observed from 2023 to 2024 did not continue into 2025, as shown in Figure II.III. At the same time, the proportion of respondents with particularly high margins >20%, which had declined in previous years, has more than doubled and returned almost to its 2022 level. The picture for 2025 is therefore more polarized: while slightly more companies report negative or low single-digit margins, the top margin bracket has gained substantial ground.

In der Gesamtbetrachtung hat sich die leichte Erholung der Profitabilität Schweizer Unternehmen von 2023 auf 2024 im Jahr 2025 nicht fortgesetzt, wie in Abbildung II.III dargestellt. Gleichzeitig hat sich der Anteil der Befragten mit besonders hohen Margen >20%, der in den Vorjahren rückläufig war, mehr als verdoppelt und liegt wieder fast auf dem Niveau von 2022. Das Bild für 2025 ist damit polarisierter: Während etwas mehr Unternehmen negative oder tiefe einstellige Margen ausweisen, hat der oberste Margenbereich stark an Bedeutung gewonnen.

Figure II.III

EBIT margin in Switzerland from 2022 - 2025

2025 (n = 245)
2024 (n = 222)
2023 (n = 209)
2022 (n = 145)



Respondents' own assessments of their firms point the same way. EBIT margins and, above all, production costs are stagnating or slightly deteriorating in the self-assessment across all companies – making these the only two categories without perceived improvement.

Every remaining category moved up modestly (Figure II.IV), with digitalization gaining the most ground, followed by sustainability, operational efficiency and adaptability.

As in the previous year, performance improved primarily in qualitative, operational indicators and less so in quantitative, financial indicators in 2025. However, the breakdown by company size shows a reversal of last year's pattern: whereas large companies previously struggled to improve their performance, they now report slightly stronger improvements than SMEs in most categories – for instance in sales performance, risk management, and sustainability.

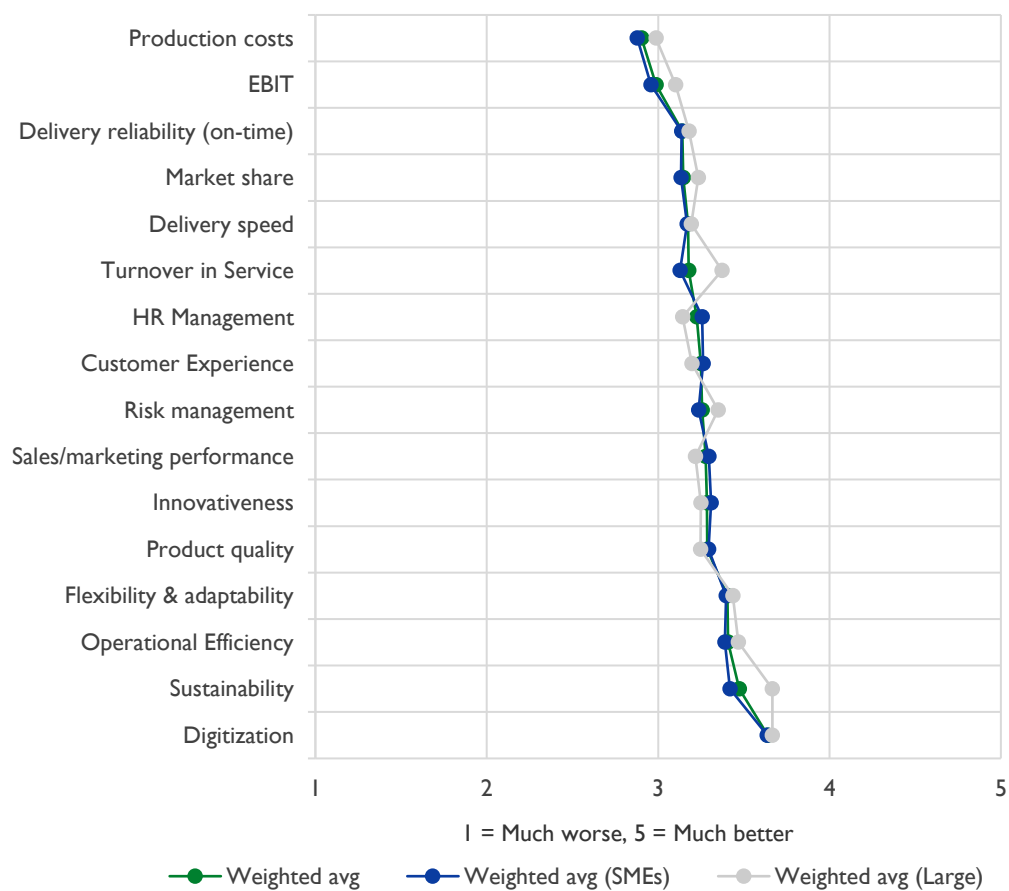
Die Selbsteinschätzungen der Unternehmen weisen in dieselbe Richtung. Die EBIT-Margen und vor allem die Produktionskosten stagnieren in der Selbsteinschätzung über alle Unternehmen hinweg oder verschlechtern sich leicht – als einzige zwei Kategorien ohne wahrgenommene Verbesserung.

Alle übrigen Kategorien legten leicht zu (Abbildung II.IV), am stärksten die Digitalisierung, gefolgt von Nachhaltigkeit, operativer Effizienz und Anpassungsfähigkeit.

Wie im Vorjahr erfolgte die Leistungssteigerung 2025 vor allem in den qualitativen, operativen Indikatoren und weniger in den quantitativen, finanziellen Indikatoren. Die Unterscheidung nach Unternehmensgrösse zeigt jedoch eine Umkehr des letztjährigen Musters: Während es zuvor besonders den grossen Unternehmen schwerfiel, die eigene Leistungsfähigkeit auszubauen, berichten diese nun in den meisten Kategorien von etwas stärkeren Verbesserungen als die KMU – etwa bei der Vertriebsleistung, dem Risikomanagement und der Nachhaltigkeit.

Figure II.IV

Development of performance in 2025 compared to 2024



n = 362

Conclusion

The financial performance of Swiss industrial companies did not continue its 2024 stabilization in 2025. Instead, the margin distribution became more polarized: the mid-range brackets, which had dominated in recent years, eroded, while both very low and particularly high EBIT margins became more common. By company size, the gains in high margins were driven by SMEs rather than large companies, whose share of high margins declined.

As in previous years, financial and operational performance diverged: many companies report qualitative improvements in digitalization and efficiency, yet face rising costs and stagnating profitability. At the same time, this is an indication that the pace of innovation has continued to slow: the share of revenue from new products fell for the second year in a row.

Die finanzielle Performance Schweizer Industrieunternehmen konnte die Stabilisierung von 2024 im Jahr 2025 nicht fortsetzen. Stattdessen wurde die Margenverteilung polarisierter: Die mittleren Margenbereiche, die in den letzten Jahren dominierten, erodierten, während sowohl sehr tiefe als auch besonders hohe EBIT-Margen häufiger wurden. Nach Unternehmensgrösse wurde die Zunahme hoher Margen von den KMU getragen, nicht von den Grossunternehmen, deren Anteil hoher Margen zurückging.

Wie in den Vorjahren entkoppelten sich finanzielle und operative Leistungsfähigkeit: Viele Unternehmen verzeichnen qualitative Fortschritte bei Digitalisierung und Effizienz, kämpfen aber mit steigenden Kosten und stagnierender Profitabilität. Zugleich ein Indiz, dass die Innovationsdynamik weiter nachgelassen hat: der Umsatzanteil neuer Produkte sank das zweite Jahr in Folge.

III. Employee Structure

Attention now turns to how the workforce is composed by function, by location, and by what shifted during 2025.

Figure III.I shows the distribution of personnel between the different corporate functions in Swiss companies. Overall, the two size classes look much alike (Figure III.I). The exception is direct labor: SMEs put 52% of their people into manufacturing and assembly against 41% at large firms. Higher automation and tighter operational excellence at scale plausibly explain the gap, thinning out the direct headcount larger organizations need.

By contrast, the proportion of employees in the remaining functions is largely independent of company size, with just slightly higher shares of 1-2% in large companies.

Compared to 2024, there are no significant changes in the personnel structure of Swiss companies. Only against 2022 does a thinning of direct manufacturing roles become visible.

Der Blick richtet sich nun auf die Zusammensetzung der Belegschaft – nach Funktion, nach Standort und nach dem, was sich 2025 verschoben hat.

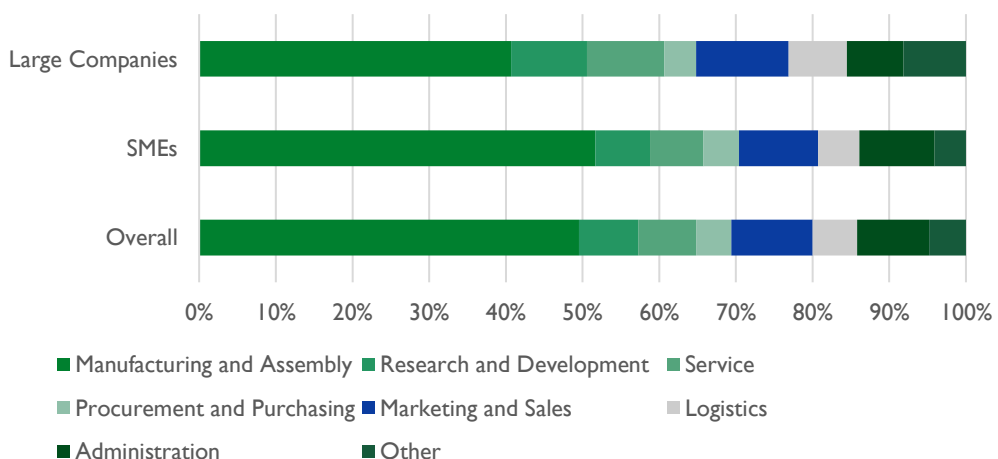
Abbildung III.I zeigt die personelle Aufteilung zwischen den unterschiedlichen Unternehmensfunktionen in Schweizer Betrieben. Im Wesentlichen ähneln sich die beiden Grössenklassen stark (Abbildung III.I). Die Ausnahme bildet der direkte Bereich: KMU setzen 52% ihrer Beschäftigten in Fertigung und Montage ein, Grossunternehmen 41%. Ein höherer Automatisierungsgrad und konsequenter Operational Excellence dürften den Unterschied erklären und den direkten Personalbedarf grösserer Organisationen senken.

Der Anteil der Mitarbeiter in den übrigen Funktionen ist dagegen weitgehend unabhängig von der Unternehmensgrösse, mit nur leicht höheren Anteilen von 1–2% bei Grossunternehmen.

Im Vergleich zu 2024 sind keine signifikanten Veränderungen in der Personalstruktur Schweizer Unternehmen zu verzeichnen. Erst im Vergleich mit 2022 wird eine Ausdünnung der direkten Fertigungsrollen sichtbar.

Figure III.I

Employee Ratio
2025



n = 373

Figure III.II sets out how participants judge their workforce development for 2026, both inside Switzerland and at their locations abroad. Across the sample as a whole, no substantial movement is

Abbildung III.II hält fest, wie die Teilnehmenden ihre Mitarbeiterentwicklung für 2026 beurteilen – im Inland ebenso wie an den Standorten im Ausland. Über die gesamte Stichprobe hinweg wird in keine Richtung eine nennenswerte Bewegung

anticipated in either direction. The expected path for 2026 is stagnation or a marginal reduction in the Swiss workforce, set against marginal growth outside the country.

Broken down by function, administration is expected to fall back somewhat in 2026. Service, marketing and sales point in the opposite direction, with modest additions anticipated both within Switzerland and at foreign locations.

Notably, despite the growing adoption of generative AI, headcount growth continues to concentrate in indirect functions rather than direct production roles. Compared with last year, the anticipated increase outside Switzerland also marks a slight recovery, most visible among foreign locations.

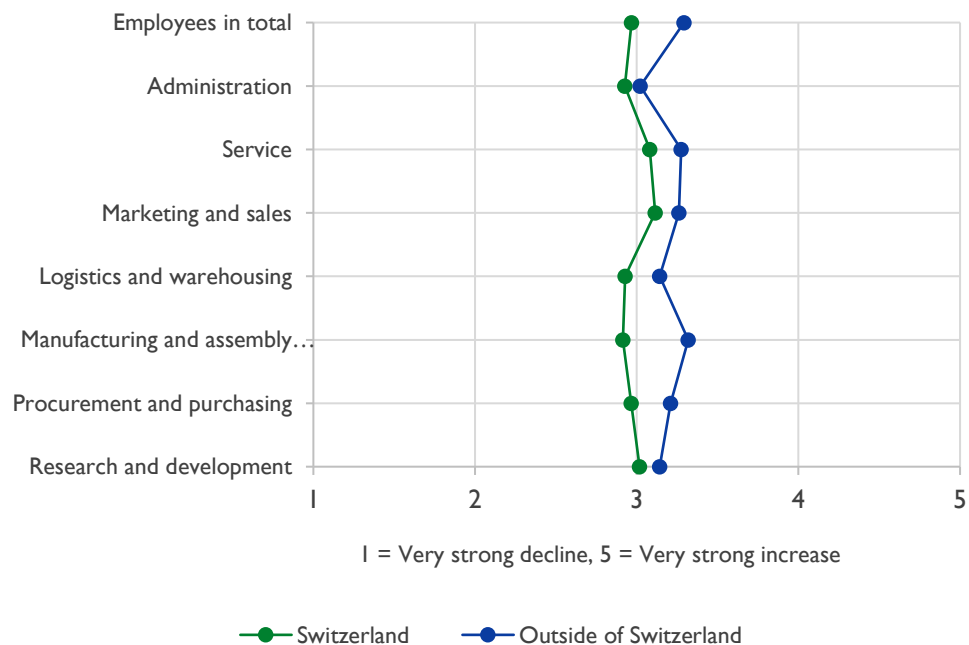
erwartet. Für 2026 zeichnet sich in der Schweiz eine Stagnation oder ein geringfügiger Abbau ab, dem ein leichtes Wachstum ausserhalb des Landes gegenübersteht.

Nach Funktionen aufgeschlüsselt wird für die Administration 2026 ein leichter Rückgang der Mitarbeiterzahl erwartet. Service, Marketing und Vertrieb weisen in die Gegenrichtung: Hier wird sowohl in der Schweiz als auch an den Auslandsstandorten ein moderater Aufbau erwartet.

Bemerkenswert ist, dass der Stellenaufbau trotz der wachsenden Verbreitung von generativer KI weiterhin vor allem im indirekten Bereich stattfindet. Im Vergleich zum Vorjahr zeigt sich beim erwarteten Zuwachs ausserhalb der Schweiz zudem eine leichte Erholung, die besonders im Ausland sichtbar ist.

Figure III.II

Estimated change in the number of employees in 2026



n= 348

Conclusion

Macroeconomic conditions do not leave Swiss industry untouched. One sign of this is the expectation that headcount at Swiss sites will stagnate or decline slightly in 2026, with administration bearing more pressure than any other function. The foreign subsidiaries of Swiss companies point the other way: there, employment figures are expected to develop marginally positively.

Over the course of 2025, no corporate function gained or lost personnel to any notable degree. The one difference that does hold is between the size classes: measured against SMEs, large companies run their direct areas with proportionally fewer people.

Die makroökonomischen Entwicklungen gehen an der Schweizer Industrie nicht spurlos vorbei. Ablesbar ist das an der Erwartung, dass die Mitarbeiterzahlen an den Schweizer Standorten 2026 stagnieren oder leicht sinken werden, wobei die Administration unter allen Funktionen den grössten Druck trägt. An den Auslandsniederlassungen Schweizer Unternehmen zeigt sich das umgekehrte Bild: Dort wird eine geringfügig positive Beschäftigungsentwicklung erwartet.

Im Verlauf des Jahres 2025 hat keine Unternehmensfunktion in nennenswertem Umfang Personal gewonnen oder verloren. Bestand hat einzig der Unterschied zwischen den Grössenklassen: Gemessen an den KMU kommen die Grossunternehmen in den direkten Bereichen mit anteilig weniger Personal aus.

Stefan Germann

CEO

Bionic Composite
Technologies AG

«Gut ausgebildete Mitarbeiter sind die Basis jedes Fundaments, das man für innovative Produkte braucht.»

«Well-trained employees are the basis of every foundation you need for innovative products.»

IV. Markets, Customers & Suppliers

This chapter examines the importance of international markets for sales and procurement, the development of global manufacturing capacity – both in 2025 and as expected over the next three years – and the evolving role of Switzerland as a manufacturing location. This year, the North America category has been split out to reflect the current tariff situation, with the United States now reported separately.

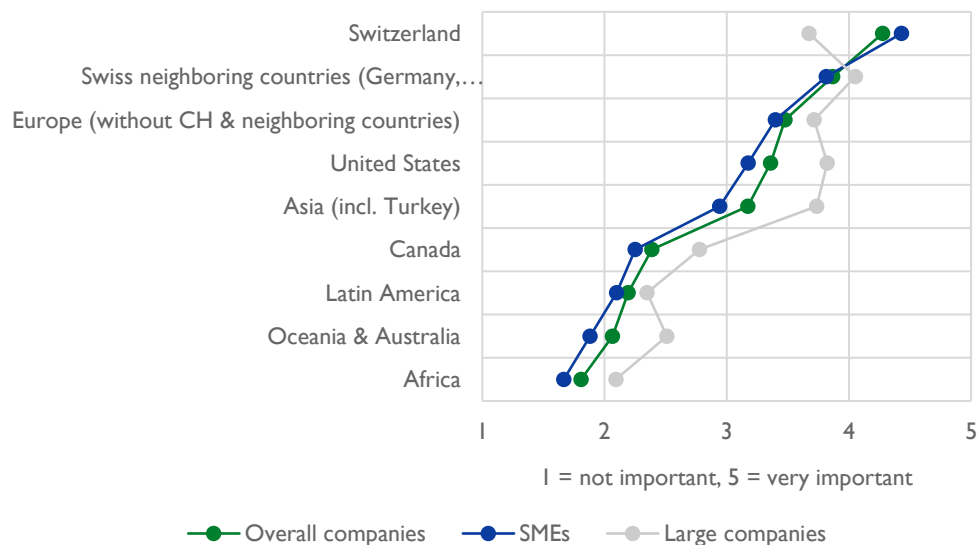
The European market (Switzerland excluded) once again heads the list of sales markets for Swiss companies, as it has in every previous edition of the survey (Figure IV.1). Switzerland is the single most important region, ranked important to very important, followed by its neighboring countries and the rest of Europe in descending order. The United States and Asia (including Turkey) come next, while Canada, Latin America, and Oceania & Australia are rated neutral to less important. Africa plays only a marginal role for Swiss companies. Unsurprisingly, large companies depend less on Switzerland and rely more heavily on international markets than SMEs do.

Dieses Kapitel untersucht die Bedeutung internationaler Märkte für Absatz und Beschaffung, die Entwicklung der globalen Fertigungskapazitäten – sowohl im Jahr 2025 als auch in der Erwartung für die kommenden drei Jahre – sowie die sich wandelnde Rolle der Schweiz als Produktionsstandort. Die Kategorie Nordamerika wurde dieses Jahr aufgrund der aktuellen Zollsituation aufgeteilt, wodurch die Vereinigten Staaten separat ausgewiesen werden.

Der Europäische Markt (ohne die Schweiz) führt wie in allen bisherigen Ausgaben der Umfrage die Rangliste der Absatzmärkte Schweizer Unternehmen an (Abbildung IV.1). Am wichtigsten ist die Schweiz selbst, die als wichtig bis sehr wichtig eingestuft wird; mit etwas Abstand folgen die Nachbarländer und das übrige Europa. Danach rangieren die Vereinigten Staaten und Asien (einschliesslich der Türkei), während Kanada, Lateinamerika sowie Ozeanien & Australien als neutral bis weniger wichtig gelten. Afrika spielt für Schweizer Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle. Wenig überraschend sind grosse Unternehmen weniger auf die Schweiz angewiesen und setzen stärker auf internationale Märkte als KMU.

Figure IV.1

Importance of regions for sales in 2025



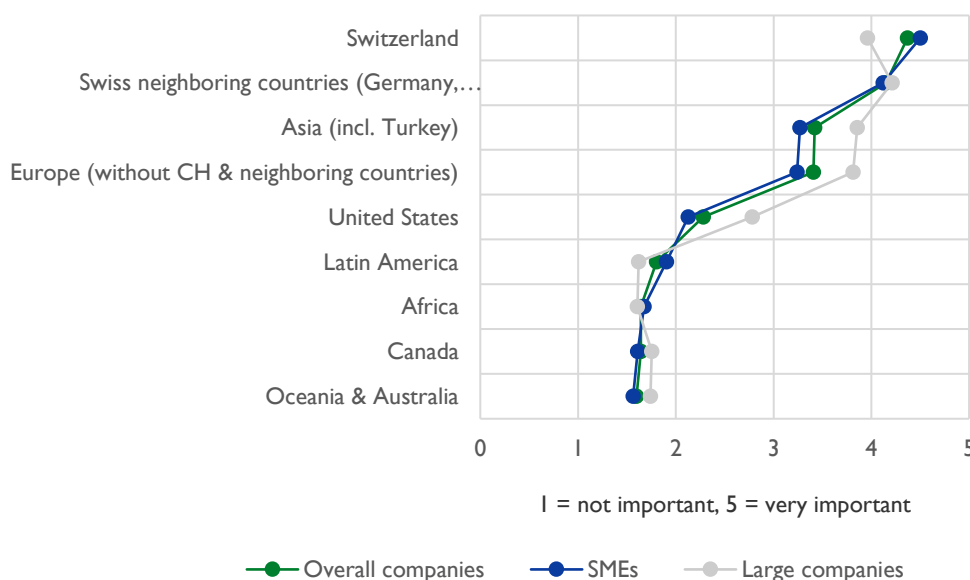
n = 365

For procurement, Switzerland is once again the single most important region, rated important to very important and well ahead of its neighboring countries. Asia (including Turkey) and the rest of Europe follow on an equal footing, unlike the sales side, where European markets clearly outweigh Asia. The United States, a key sales market, plays only a minor role in procurement, and Canada, Latin America, Africa, and Oceania & Australia are all rated as barely important. As with sales, large companies source noticeably more from Asia, the rest of Europe, and the United States than SMEs, which rely more heavily on domestic suppliers.

Bei der Beschaffung ist die Schweiz erneut die mit Abstand wichtigste Region; sie wird als wichtig bis sehr wichtig eingestuft und liegt klar vor den Nachbarländern. Asien (einschliesslich der Türkei) und das übrige Europa liegen hier gleichauf – anders als beim Absatz, wo die europäischen Märkte klar vor Asien liegen. Die Vereinigten Staaten, beim Absatz ein wichtiger Markt, spielen bei der Beschaffung nur eine untergeordnete Rolle, und Kanada, Lateinamerika, Afrika sowie Ozeanien & Australien gelten allesamt als kaum wichtig. Wie schon beim Absatz beschaffen grosse Unternehmen deutlich stärker aus Asien, dem übrigen Europa und den USA als KMU, die sich stärker auf inländische Lieferanten stützen.

Figure IV.II

Importance of regions for procurement in 2025



n = 367

To better understand developments at the Swiss production site, the Swiss Manufacturing Survey also tracks significant changes in manufacturing capacity across production sites worldwide.

As set out above, Europe follows Switzerland as the second most important sales market, ahead of the United States and Asia. The foreign production footprint mirrors that ranking: most sites sit in precisely these regions, which allows companies to manufacture close to their customers.

In 2025, manufacturing capacity developed positively despite all the negative headlines. Figure IV.III shows 35% of participating companies having built up capacity in Switzerland, against 20% having scaled it back, the sharpest reduction share recorded

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

Wie bereits dargelegt, folgt Europa nach der Schweiz als zweitwichtigster Absatzmarkt, vor den Vereinigten Staaten und Asien. Das ausländische Produktionsnetz bildet diese Rangfolge ab: Die meisten Standorte liegen genau in diesen Regionen, was eine Fertigung nahe beim Kunden ermöglicht.

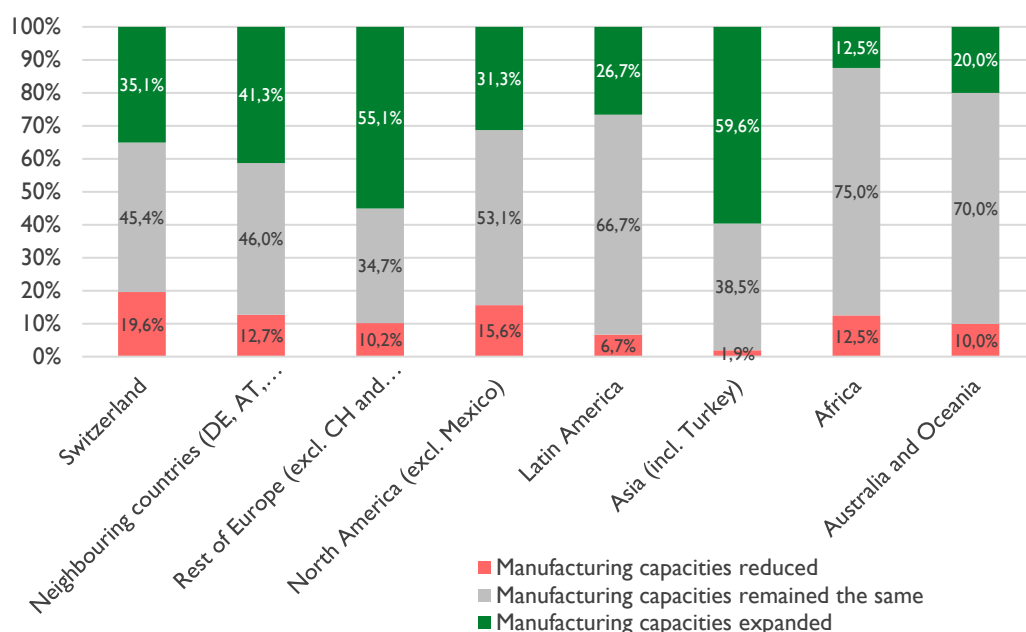
Im Jahr 2025 haben sich die Fertigungskapazitäten trotz aller Negativschlagzeilen positiv entwickelt. Abbildung IV.III weist 35% der teilnehmenden Unternehmen aus, die ihre Kapazitäten in der Schweiz

in any of the regions surveyed. A particularly strong signal comes from Asia: whereas more than 10% of companies scaled back their manufacturing capacity in most regions, only 2% did so in Asia. At the same time, the strongest capacity increases were recorded in Asia (60%), followed by the rest of Europe (55%), and Switzerland's neighboring countries (41%).

ausgebaut haben, gegenüber 20%, die sie zurückgefahren haben – der höchste Reduktionsanteil aller untersuchten Regionen. Ein besonders starkes Signal geht von Asien aus: Während in den meisten Regionen mehr als 10 % der Unternehmen ihre Produktionskapazitäten reduzierten, waren es in Asien nur 2 %. Gleichzeitig wurden die stärksten Kapazitätsausweitungen in Asien verzeichnet (60 %), gefolgt vom übrigen Europa (55 %) und den Nachbarländern der Schweiz (41 %).

Figure IV.III

Development of manufacturing capacities in 2025 by region



n = 97

Over the coming three years, Swiss industry anticipates a moderate build-up of production capacity, an outlook that corresponds closely to the one recorded in last year's survey. The strongest growth is anticipated in Asia, North America (excluding Mexico), and the rest of Europe.

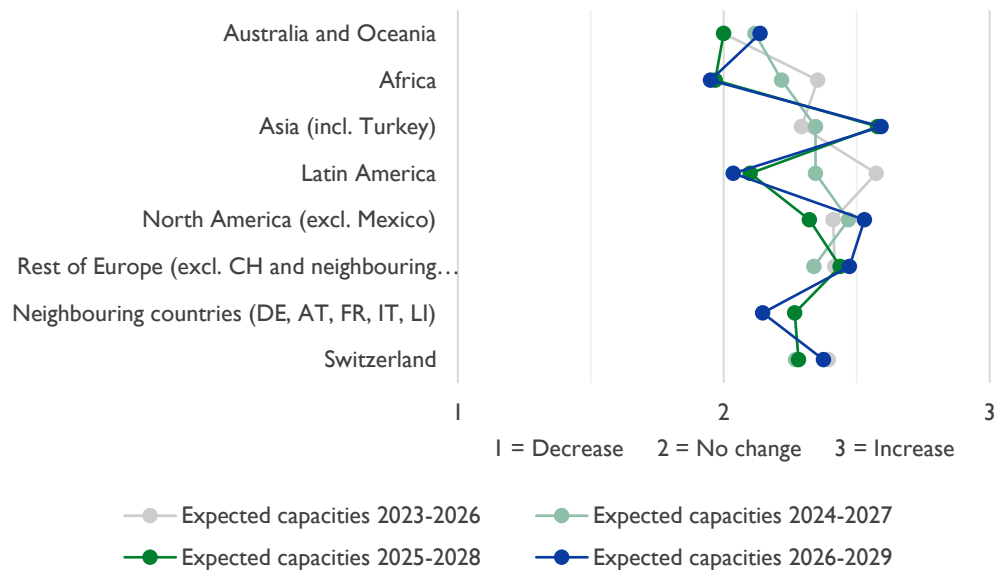
In previous years, however, the outlook was more evenly distributed across regions, with slight capacity increases expected in most regions. In contrast, the current outlook suggests no change in production capacity for Africa and Latin America, while the regions mentioned above are expected to experience more pronounced expansion. Notably, the outlook for Switzerland itself has also turned slightly more positive.

Für die kommenden drei Jahre rechnet die Schweizer Industrie mit einem moderaten Aufbau der Produktionskapazitäten – ein Ausblick, der jenem der Vorjahresbefragung weitgehend entspricht. Besonders deutlich fällt der erwartete Kapazitätsausbau in Asien, Nordamerika (ohne Mexiko) sowie im übrigen Europa aus.

In den vergangenen Jahren war der Ausblick jedoch regional etwas ausgewogener, da für alle Regionen leichte Kapazitätserweiterungen erwartet wurden. Im Gegensatz dazu rechnen die Unternehmen derzeit für Afrika und Lateinamerika mit keiner Veränderung der Produktionskapazitäten, während die zuvor genannten Regionen stärkere Zuwächse verzeichnen dürften. Auch der Ausblick für die Schweiz selbst hat sich leicht verbessert.

Figure IV.IV

Expected development of manufacturing capacities by region



n = 362

When considering manufacturing capacities, changes in the location of production sites remain an important adjustment mechanism.

The most notable developments over the past three years have taken place within Switzerland, where companies most frequently expanded capacity through a combination of outsourcing, relocation, and the establishment of new production sites. Outside Switzerland, production activities were primarily shifted to neighboring countries, the rest of Europe, and Asia, while changes in North America and Latin America remained comparatively limited. No production activities were transferred to Africa or Australia & Oceania.

That outsourcing within Switzerland accounts for a comparatively large share of these adjustments may indicate that companies are turning to solutions which are flexible and can be put in place quickly when they need to raise production capacity at short notice (see also Figure IV.V).

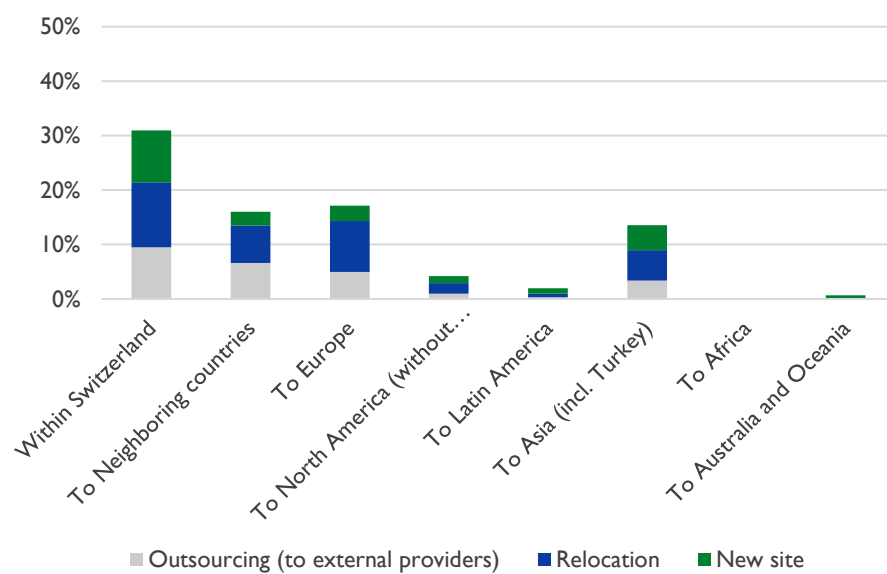
Bei der Betrachtung der Fertigungskapazitäten stellen Veränderungen der Produktionsstandorte weiterhin einen wichtigen Anpassungsmechanismus dar.

Die deutlichsten Entwicklungen der vergangenen drei Jahre fanden innerhalb der Schweiz statt, wo Unternehmen ihre Kapazitäten am häufigsten durch Outsourcing, Standortverlagerungen und den Aufbau neuer Produktionsstandorte angepasst haben. Ausserhalb der Schweiz konzentrierten sich diese Aktivitäten vor allem auf die Nachbarländer, das übrige Europa sowie Asien, während Veränderungen in Nordamerika und Lateinamerika vergleichsweise selten blieben. Nach Afrika sowie Australien & Ozeanien wurden keine Produktionsaktivitäten verlagert.

Dass das Outsourcing innerhalb der Schweiz einen vergleichsweise hohen Anteil dieser Anpassungen ausmacht, könnte darauf hindeuten, dass Unternehmen auf flexible und rasch umsetzbare Lösungen zurückgreifen, wenn sie ihre Produktionskapazitäten kurzfristig erhöhen müssen (siehe dazu auch Abbildung IV.V).

Figure IV.V

Main changes in Swiss production sites in the last 3 years



n = 378

Conclusion

Europe – including Switzerland and its neighboring countries – remains by far the most important sales market for Swiss manufacturing companies, followed by the United States and Asia (including Turkey). For large firms, neighboring countries are even more important than Switzerland itself for both sales and procurement, whereas SMEs rely more heavily on the domestic market. Beyond Switzerland, production facilities in neighboring countries, the rest of Europe, and Asia are of particular importance. In 2025, overall capacity expansion exceeded capacity reductions across all world regions, indicating that, despite the challenging environment, Swiss manufacturing companies continue to pursue growth overall.

At the same time, the current economic environment affects Swiss manufacturing companies very differently across sectors, firm sizes, and regions. Looking ahead, no significant changes in production capacity are expected for Africa and Latin America, whereas Asia, in particular, is expected to continue benefiting from future capacity expansion.

Europa mit der Schweiz und ihren Nachbarländern bleibt mit Abstand der wichtigste Absatzmarkt für die Schweizer Industrie, gefolgt von den USA und Asien (einschliesslich der Türkei). Für Grossunternehmen sind die Nachbarländer sowohl als Absatz- als auch als Beschaffungsmärkte wichtiger als die Schweiz selbst, während KMU deutlich stärker auf den nationalen Markt angewiesen sind. Neben der Schweiz sind Produktionsstandorte in den Nachbarländern, im übrigen Europa und in Asien von besonderer Bedeutung. Im Jahr 2025 überwogen in allen Weltregionen insgesamt die Kapazitätserweiterungen gegenüber den Kapazitätsreduktionen, was darauf hindeutet, dass die Schweizer Industrie trotz des herausfordernden Umfelds insgesamt weiterhin auf Wachstum setzt.

Gleichzeitig wirkt sich das aktuelle wirtschaftliche Umfeld je nach Branche, Unternehmensgrösse und Region sehr unterschiedlich auf die Schweizer Industrieunternehmen aus. Mit Blick auf die kommenden drei Jahre werden für Afrika und Lateinamerika keine nennenswerten Veränderungen der Produktionskapazitäten erwartet, während insbesondere Asien voraussichtlich weiterhin von einem Ausbau der Produktionskapazitäten profitieren wird.

Tobias Gerfin

CEO

Kuhn Rikon AG

«Langfristig ist eine Produktion wichtig für das technische und technologische Knowhow. Ohne Produktion wird dieses Knowhow stetig erodieren.»

«In the long term, manufacturing is important for technical and technological expertise. Without manufacturing, this expertise will steadily erode.»

V. Competitiveness & Strategies

The subject of this chapter is the competitiveness of Swiss industry. It opens with a general picture of where Switzerland stands, turns to the competitive strategies companies pursue and to how consistently they put those strategies into practice, and closes by setting the chosen strategies against what customers actually expect.

The preceding sections have set out the situation of Swiss companies across individual performance categories and across their markets worldwide. What they do not settle is the matter of position: how Swiss companies stand relative to the competitors they face directly. That leaves open the question of how competitive Swiss companies genuinely are when measured within their industries on a global scale.

Porter (1979)⁹ breaks industry competitiveness down into five dimensions: strength relative to established rivals, the threat posed by potential entrants, the threat of substitute products, and bargaining power towards suppliers and towards customers. Assessing themselves against these, the participating companies land in the average-to-good range on their own competitiveness (Figure V.I), and large and small companies differ little in how they score. Worth drawing out, however, is the spread within that assessment: Swiss companies see themselves as particularly well placed against their direct competitors, yet rate their own bargaining power towards suppliers and customers as somewhat weaker. Addressing market structures and dependency relationships on the customer and supplier side more deliberately is therefore the route by which Swiss firms could strengthen their negotiating position and extend their competitiveness in future.

Gegenstand dieses Kapitels ist die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Industrie. Es beginnt mit einem generellen Bild der Schweizer Position, wendet sich anschliessend den Wettbewerbsstrategien der Unternehmen und deren konsequenter Umsetzung zu und stellt die gewählten Strategien abschliessend den tatsächlichen Kundenerwartungen gegenüber.

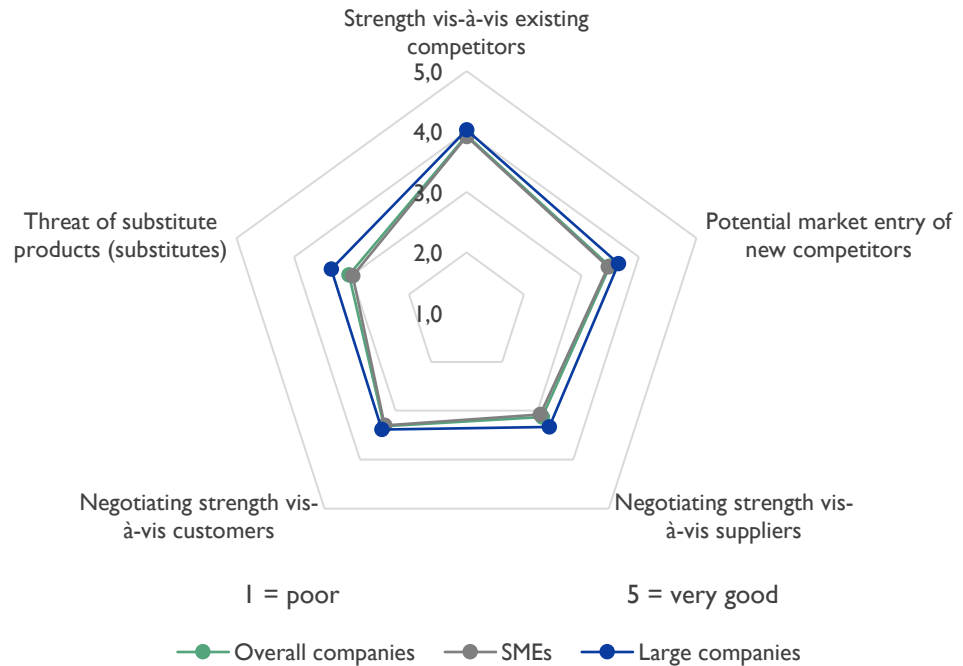
Die vorangehenden Abschnitte haben die Lage Schweizer Unternehmen in einzelnen Leistungskategorien und auf ihren weltweiten Märkten dargestellt. Nicht geklärt ist damit die Frage der Positionierung – wie Schweizer Unternehmen gegenüber jenen Wettbewerbern dastehen, denen sie unmittelbar begegnen. Offen bleibt somit, wie wettbewerbsfähig Schweizer Unternehmen im globalen Branchenvergleich tatsächlich sind.

Nach Porter (1979)⁹ lässt sich die Branchenwettbewerbsfähigkeit anhand von fünf Dimensionen ausdrücken: die Stärke gegenüber etablierten Mitbewerbern, die Bedrohung durch potenzielle Markteintritte, die Bedrohung durch Ersatzprodukte sowie die Verhandlungsstärke gegenüber Zulieferern und gegenüber Kunden. In der Selbsteinschätzung anhand dieser Dimensionen ordnen sich die teilnehmenden Unternehmen bei der eigenen Wettbewerbsfähigkeit im Bereich durchschnittlich bis gut ein (Abbildung V.I), zwischen grossen und kleinen Unternehmen fallen die Bewertungen kaum unterschiedlich aus. Hervorzuheben ist allerdings die Streuung innerhalb dieser Einschätzung: Gegenüber direkten Wettbewerbern sehen sich Schweizer Unternehmen besonders gut aufgestellt, die eigene Verhandlungsstärke gegenüber Zulieferern und Kunden schätzen sie dagegen etwas schwächer ein. Marktstrukturen und Abhängigkeitsverhältnisse auf der Kunden- und Lieferantenseite gezielter zu adressieren, ist damit der Weg, über den Schweizer Betriebe künftig ihre Verhandlungsposition stärken und ihre Wettbewerbsfähigkeit ausbauen könnten.

⁹ 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 = 371

To remain competitive against their direct rivals, companies must pursue appropriate strategies. The corporate and production strategies of Swiss companies can be differentiated by the strategic priorities they set. By a wide margin, respondents identified product quality as their highest strategic priority, with delivery capability and reliability ranking second. Flexibility and price follow in third and fourth place, ahead of service and innovation, while sustainability is regarded as having little relevance to production strategy. Figure V.II presents the complete ranking of strategic priorities in Swiss companies' production strategies. These findings confirm the reputation widely attributed to Swiss firms: an exceptionally strong quality orientation, complemented by punctuality and reliability.

Um gegenüber ihren direkten Konkurrenten wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen geeignete Strategien verfolgen. Die Unternehmens- und Produktionsstrategien Schweizer Betriebe lassen sich nach den strategischen Prioritäten unterscheiden, die sie setzen. Mit grossem Abstand nannten die Befragten die Produktqualität als höchste strategische Priorität, gefolgt von Lieferfähigkeit und -zuverlässigkeit auf dem zweiten Platz. Flexibilität und Preis folgen auf dem dritten und vierten Platz, vor Service und Innovation, während Nachhaltigkeit als wenig relevant für die Produktionsstrategie eingestuft wird. Abbildung V.II zeigt die vollständige Rangfolge der strategischen Prioritäten in den Produktionsstrategien Schweizer Unternehmen. Diese Ergebnisse bestätigen das Bild, das vielen Schweizer Unternehmen zugeschrieben wird: ein ausserordentlich ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein, ergänzt durch Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit.

Andreas Richter
Chief Corporate
Operations

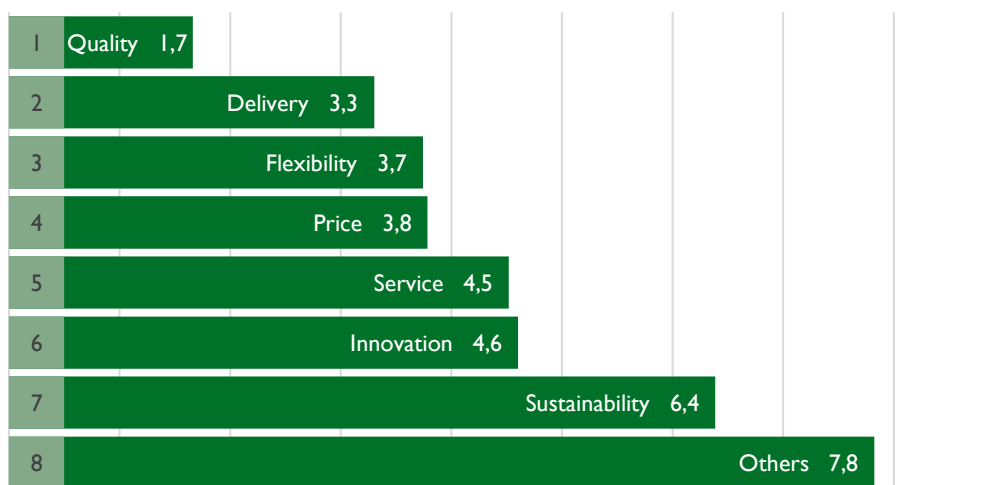
Maxon
International Ltd

«Ein Produktionsstandort in der Schweiz spricht für hohe Qualität und Präzision dank hervorragend ausgebildeter Fachkräfte und starker Berufsbildung. Politische Stabilität, Rechtssicherheit und verlässliche Rahmenbedingungen reduzieren unternehmerische Risiken.»

«A production facility in Switzerland is a mark of high quality and precision, thanks to highly trained specialists and a strong vocational training system. Political stability, legal certainty, and reliable operating conditions reduce business risks.»

Figure V.II

Ranking of priorities in manufacturing strategies



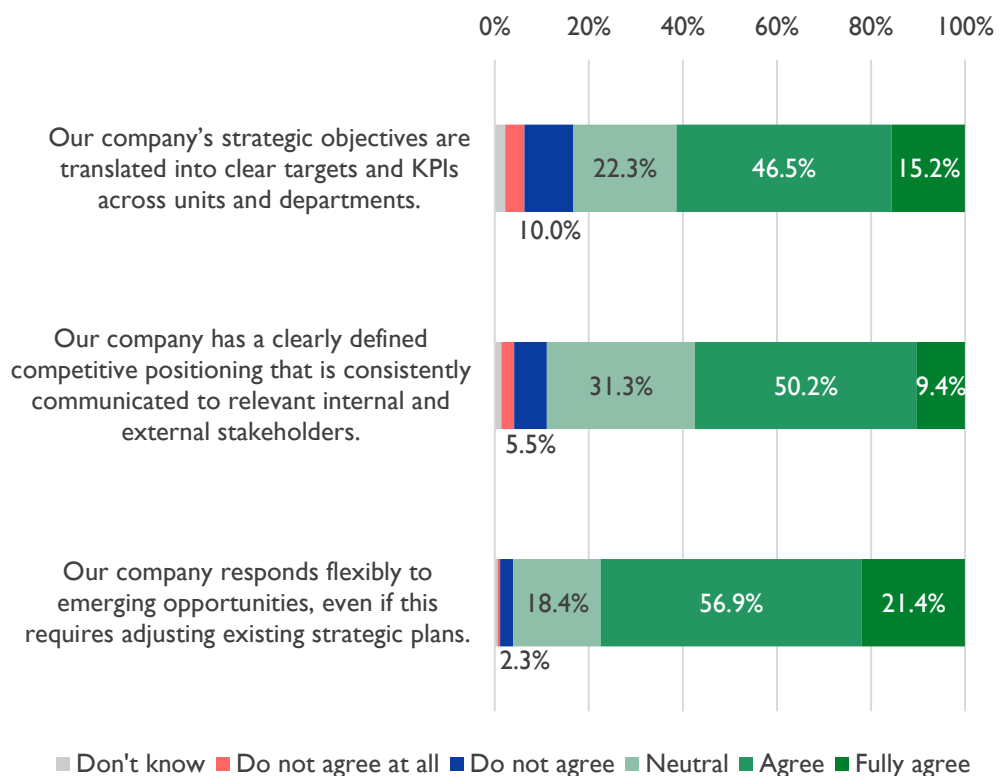
n = 364

Swiss companies also assess how clearly their strategy is defined and executed (see Figure V.III). Agreement is strong across all three statements, with strategic agility standing out: nearly four in five companies report that they respond flexibly to emerging opportunities, even when this requires adjusting existing plans, while only a very small share disagree. Although a clear majority confirm that strategic objectives are cascaded into concrete targets and KPIs across business units and departments, a comparatively high share (10%) disagree with this statement. Overall, Swiss manufacturers appear more confident in their ability to adapt strategically than in the consistent implementation of strategy across the organization.

Schweizer Unternehmen bewerten zudem, wie klar ihre Strategie definiert ist und wie konsequent sie umgesetzt wird (siehe Abbildung V.III). Über alle drei Aussagen hinweg zeigt sich eine hohe Zustimmung, wobei insbesondere die strategische Agilität hervorsticht: Knapp vier von fünf Unternehmen geben an, flexibel auf neue Chancen zu reagieren – selbst wenn dies Anpassungen bestehender Pläne erfordert. Nur ein sehr geringer Anteil widerspricht dieser Aussage. Zwar bestätigt eine klare Mehrheit, dass strategische Ziele in konkrete Zielvorgaben und KPIs für Geschäftsbereiche und Abteilungen heruntergebrochen werden, gleichzeitig ist der Anteil der Ablehnungen mit 10 % vergleichsweise am höchsten. Insgesamt scheinen Schweizer Industrieunternehmen ihrer Fähigkeit, sich strategisch anzupassen, stärker zu vertrauen als der durchgängigen Umsetzung ihrer Strategie über alle Organisationsebenen hinweg.

Figure V.III

Agreement about performance and strategy statements



n= 365

A corporate or production strategy only proves itself where it is aligned with what customers require. Figure V.IV places quality at the head of that list for the customers of Swiss companies, followed by delivery reliability, delivery speed and price. All four factors were rated between very important and relatively important by small and large companies alike.

Set against 2022 and 2023, price has gained in relative importance, although it has not moved further since last year's survey. Sustainability remains far less relevant, rated neutral on average. However, compared to last year, large companies now rate it slightly higher, opening a gap with SMEs.

Overall, the corporate and production strategies of Swiss companies are consistent with their customers' requirements. The decisive success factors are quality and delivery reliability. The economic climate has nonetheless raised the standing of a further criterion, with customers' price expectations carrying more weight than they previously did.

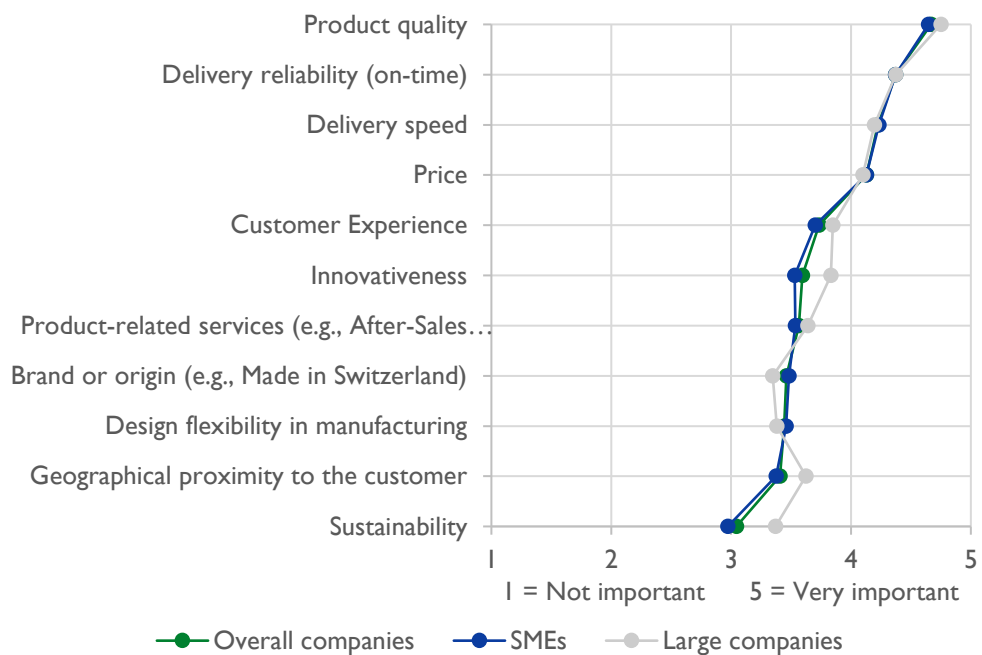
Eine Unternehmens- oder Produktionsstrategie bewährt sich nur dort, wo sie auf die Anforderungen der Kunden ausgerichtet ist. Abbildung V.IV führt für die Kunden Schweizer Unternehmen die Qualität an erster Stelle, gefolgt von Liefertreue, Liefergeschwindigkeit und Preis. Alle vier Faktoren wurden von kleinen wie von grossen Unternehmen gleichermassen zwischen sehr wichtig und relativ wichtig eingestuft.

Gegenüber 2022 und 2023 hat der Preis relativ an Bedeutung gewonnen, gegenüber der Vorjahresbefragung ist er jedoch unverändert geblieben. Nachhaltigkeit bleibt deutlich weniger relevant und wird durchschnittlich als neutral bewertet. Gegenüber dem Vorjahr stufen grosse Unternehmen sie allerdings etwas höher ein, wodurch sich eine Lücke zu den KMU auftut.

Insgesamt sind die Unternehmens- und Produktionsstrategien Schweizer Unternehmen somit konsistent mit den Anforderungen ihrer Kunden. Die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind Qualität und Liefertreue. Die wirtschaftliche Lage hat allerdings ein weiteres Kriterium aufgewertet: Die Preiserwartungen der Kunden fallen stärker ins Gewicht als zuvor.

Figure V.IV

Customer relevance of different factors



n= 368

Pascal Degen

CEO

DERO AG

«Schweizer KMU sind selten die Günstigsten, dafür liefern sie präzise und pünktlich. Genau darin liegt der Mehrwert für den Kunden. Beim Liefertermin und vor allem bei der Flexibilität liegt der entscheidende Vorteil.»

« Swiss SMEs are rarely the cheapest, but they deliver with precision and on time. That is exactly where the added value for the customer lies. The decisive advantage lies in delivery times and, above all, in flexibility.»

Conclusion

Within their respective industries, Swiss companies count as competitive, and their positioning against direct competitors is where they stand strongest. Bargaining power towards customers and suppliers is the exception: here a weak position remains a challenge for many companies.

For Swiss manufacturers, competitiveness rests on the deliberate choice of corporate and production strategies. Product quality stands out as the dominant strategic priority, encompassing both the intrinsic quality of the goods and strict conformance to specifications. Alongside quality, delivery reliability and speed, price, and flexibility are central to how Swiss firms set themselves apart. Flexibility, in particular, shows up in broad product ranges, adaptable product design, and variable order quantities.

The strategies companies pursue are, on the whole, well aligned with what their customers expect. Quality and delivery reliability are the attributes customers value most in Swiss suppliers, though the trend of recent years points to price gaining weight as a competitive factor.

At the same time, the results reveal a clear spread: a subset of companies is markedly more competitive within their industries than the Swiss average. In 2025, these firms not only established themselves as front-runners in industry comparisons but also continued to strengthen their operational and financial performance. Such gaps in competitiveness trace back, among other factors, to stronger strategy execution, distinct corporate cultures, and greater process discipline.

In ihren jeweiligen Branchen gelten Schweizer Unternehmen als wettbewerbsfähig, und in der Positionierung gegenüber direkten Wettbewerbern sind sie am besten aufgestellt. Die Ausnahme bildet die Verhandlungsmacht gegenüber Kunden und Lieferanten: Hier bleibt eine schwache Position für viele Unternehmen herausfordernd.

Schweizer Produzenten sichern sich ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die bewusste Wahl passender Unternehmens- und Produktionsstrategien. Die höchste strategische Priorität genießt dabei klar die Produktqualität – sowohl die Qualität der Produkte selbst als auch die genaue Einhaltung der Spezifikationen. Daneben spielen Lieferzuverlässigkeit und -geschwindigkeit, Preis und Flexibilität eine zentrale Rolle für die Differenzierung Schweizer Unternehmen. Die Flexibilität zeigt sich dabei etwa in einer breiten Produktpalette, einem anpassungsfähigen Produktdesign und variablen Bestellmengen.

Insgesamt passen die gewählten Strategien gut zu dem, was die Kunden erwarten. Am meisten schätzen sie an Schweizer Anbietern die Qualität und die Lieferzuverlässigkeit, auch wenn der Preis in den letzten Jahren als Wettbewerbsfaktor zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Bei der strategischen Positionierung – und der daraus folgenden Wettbewerbsfähigkeit – unterscheiden sich KMU und grosse Unternehmen kaum.

Gleichzeitig zeigt die Auswertung deutliche Unterschiede: Ein Teil der Unternehmen ist in der jeweiligen Branche merklich wettbewerbsfähiger als der Schweizer Durchschnitt. Diesen Firmen gelang es 2025 nicht nur, sich im Branchenvergleich als Spitzenreiter zu positionieren, sondern auch ihre operative und finanzielle Performance weiter auszubauen. Solche Unterschiede lassen sich unter anderem auf eine konsequentere Strategieumsetzung, eine andere Unternehmenskultur und mehr Prozessdisziplin zurückführen.

VI. Impact of Geopolitics

This year, the Swiss Manufacturing Survey placed particular emphasis on geopolitics.

This chapter focuses on how the current geopolitical situation affects Swiss manufacturers. It examines the extent to which production is influenced by geopolitical developments and the resulting consequences for strategic and operational decisions. Particular attention is paid to the exposure and risk towards China and to the effects of the US tariff policy introduced since 2025 on Switzerland as a manufacturing location.

Because of their deep orientation towards markets abroad, Swiss manufacturers carry global risk on their books. Among those risks it is the geopolitical ones that have shaped the headlines of recent years. As Figure VI.I shows, a clear majority of participating companies report that the geopolitical situation now has either a strong (42%) or a slight (44%) impact on their production: together an 86% share, and a full 10-percentage-point shift toward “strongly affected” compared with last year.

Large companies report the strongest impact: more than 12% describe their business as critically affected by geopolitical turbulence, versus just 8% of SMEs, which corresponds to a 50% higher share.

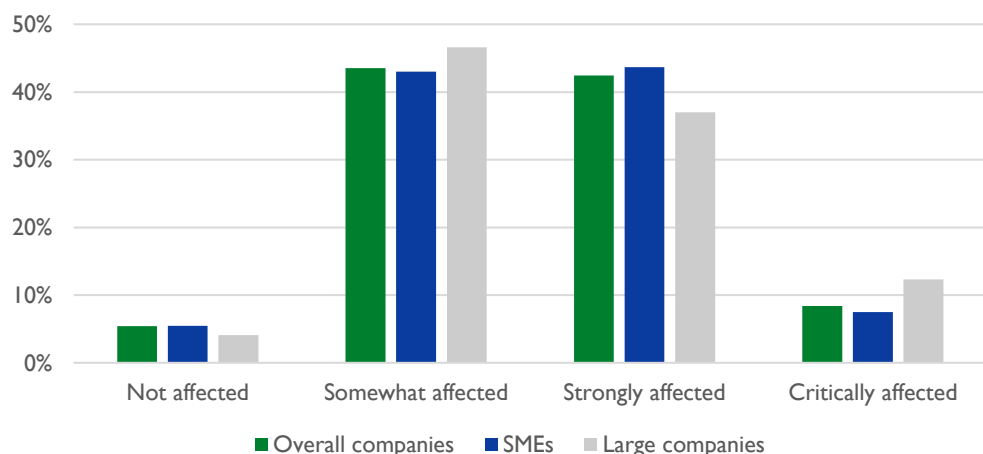
In diesem Jahr legte die Swiss Manufacturing Survey einen besonderen Schwerpunkt auf die Geopolitik.

In diesem Kapitel wird untersucht, wie sich die aktuelle geopolitische Lage auf die Schweizer Industrie auswirkt und welche Konsequenzen sich daraus für strategische und operative Entscheidungen ergeben. Besonderes Augenmerk gilt der Abhängigkeit von China und den damit verbundenen Risiken sowie den Auswirkungen der seit 2025 eingeführten US-Zollpolitik auf den Produktionsstandort Schweiz.

Weil ein grosser Teil ihres Geschäfts auf ausländische Märkte ausgerichtet ist, tragen Schweizer Hersteller globale Risiken mit. In den vergangenen Jahren haben vor allem die geopolitischen Risiken die Schlagzeilen bestimmt. Wie Abbildung VI.I zeigt, gibt eine klare Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen an, dass die geopolitische Lage derzeit entweder starke (42%) oder geringfügige (44%) Auswirkungen auf ihre Produktion hat: zusammen machen diese Anteile 86% aus und stellen im Vergleich zum Vorjahr eine deutliche Verschiebung um 10 Prozentpunkte in Richtung „stark betroffen“ dar. Grossunternehmen spüren dies am stärksten: Mehr als 12% beschreiben ihr Unternehmen als kritisch von geopolitischen Spannungen betroffen, verglichen mit nur 8% der KMU, was einem um 50% höheren Anteil entspricht.

Figure VI.I

Impact of geopolitical turbulences on the manufacturing function



n = 370

Figure VI.II shows the extent to which manufacturers are adjusting their strategic and operational decisions in response to the geopolitical environment. Overall, companies apply most of these measures only to a limited-to-moderate extent, reflected in the average scores clustering between 2 and 3.

Reactive, cost-driven measures top the list: passing on higher costs to customers and tightening cost control are the two most widely applied responses, followed by a stronger focus on supply chain risk analysis and monitoring. Structural moves such as relocating or expanding production closer to key markets remain far less common, scoring lowest of all measures surveyed.

Large companies report higher scores across almost all measures, likely reflecting greater resources to act on geopolitical risk. The widest gaps to SMEs are in adjusting sourcing strategies, strengthening supply chain risk analysis, and relocating or expanding production closer to key markets.

Abbildung VI.II zeigt, inwieweit Unternehmen ihre strategischen und operativen Entscheidungen als Reaktion auf das geopolitische Umfeld anpassen.

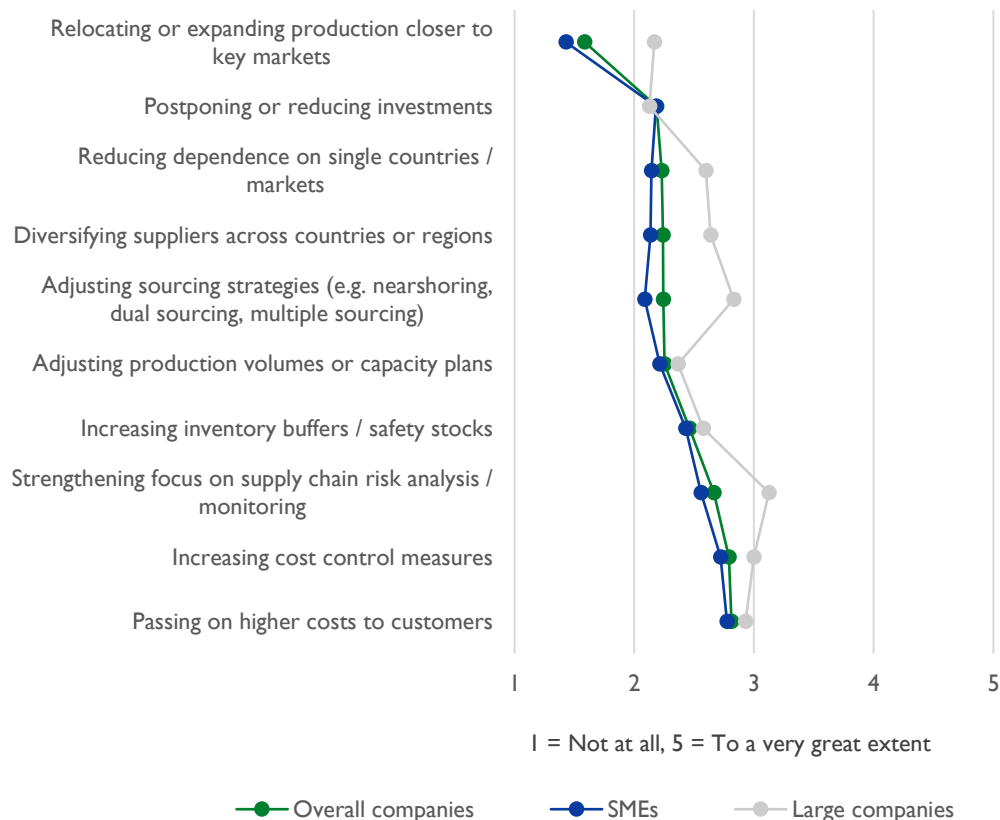
Im Allgemeinen wenden Unternehmen die meisten dieser Massnahmen nur in begrenztem bis mässigem Umfang an, was sich in den Durchschnittswerten widerspiegelt, die zwischen 2 und 3 liegen.

Reaktive, kostenorientierte Massnahmen stehen dabei an erster Stelle: Die Weitergabe höherer Kosten an Kunden und eine strengere Kostenkontrolle sind die beiden am häufigsten angewandten Massnahmen, gefolgt von einem stärkeren Fokus auf Risikoanalyse und -überwachung der Lieferkette. Strukturelle Massnahmen wie die Verlagerung oder Ausweitung der Produktion in die Nähe wichtiger Märkte sind nach wie vor weitaus seltener und erzielen von allen untersuchten Massnahmen die niedrigsten Werte.

Grossunternehmen verzeichnen bei fast allen Massnahmen höhere Werte, was wahrscheinlich auf mehr verfügbare Ressourcen zur Bewältigung der geopolitischen Risiken zurückzuführen ist. Die grössten Unterschiede zu KMU bestehen bei der Anpassung der Beschaffungsstrategien, der Stärkung der Risikoanalyse in der Lieferkette sowie der Verlagerung oder Ausweitung der Produktion in die Nähe wichtiger Märkte.

Figure VI.II

Impact of geopolitical environment on strategic and operational decisions



n = 367

As the United States is now Switzerland's second-most important sales market after Europe (including Switzerland and its neighboring countries), US tariff policy is already leaving a mark on Swiss manufacturers. Figure VI.III shows how participants assess the impact on their own company across ten areas of exposure.

Most respondents still rate the impact as not yet relevant or unclear, but the sales side already shows tangible effects: 27% expect a decline in sales in the United States, and roughly a quarter expect the same for sales outside the US. Supply chain disruption is the most widely felt consequence overall, with 34% anticipating disruptions that reach as far as Switzerland.

Exposure varies sharply by sector and size: mechanical engineering and manufacturers of rubber, plastic, and metal products feel the tariff impact most, while SMEs are more likely to say the policy is not relevant to their business or that its consequences are still unclear.

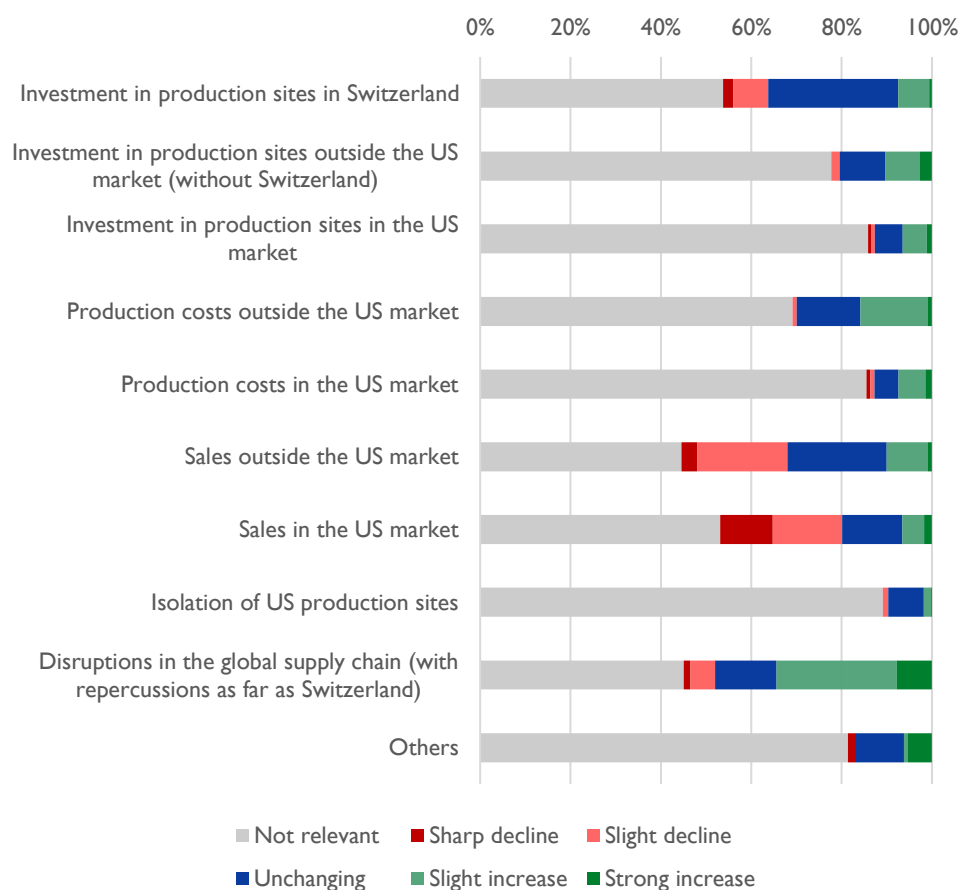
Da die USA nach Europa (inkl. Schweiz und Nachbarländer) mittlerweile der zweitwichtigste Absatzmarkt für Schweizer Unternehmen sind, macht sich die US-Zollpolitik bereits bei den Schweizer Produzenten bemerkbar. Abbildung VI.III zeigt, wie die Teilnehmenden die Auswirkungen auf ihr eigenes Unternehmen in zehn Bereichen einschätzen.

Die meisten Befragten bewerten die Auswirkungen weiterhin als noch nicht relevant oder unklar, doch auf der Absatzseite zeigen sich bereits spürbare Effekte: 27% rechnen mit einem Rückgang der Verkäufe in den USA, und rund ein Viertel erwartet dasselbe für Verkäufe ausserhalb der USA. Störungen in der Lieferkette sind insgesamt die am häufigsten genannte Folge, wobei 34% mit Auswirkungen bis in die Schweiz rechnen.

Die Betroffenheit unterscheidet sich stark nach Branche und Unternehmensgrösse: Der Maschinenbau sowie Hersteller von Gummi-, Kunststoff- und Metallerzeugnissen sind am stärksten von der Zollpolitik betroffen, während KMU häufiger angeben, dass die Politik für ihr Geschäft nicht relevant sei oder die Folgen noch unklar seien.

Figure VI.III

Effects of US customs policies since 2025



n = 352

China remains a structurally important market and production hub for many manufacturers. Figure VI.IV therefore examines companies' overall dependence on stable economic and trade relations with China and the extent to which this exposure is perceived as a business risk.

Overall, respondents indicate that their dependence on stable economic and trade relations with China lies between a moderate and great extent, highlighting China's continued importance for Swiss manufacturing. At the same time, exposure to China is generally perceived as only a limited to moderate business risk. This gap between high dependence and comparatively low perceived risk is notable: it could indicate that companies weigh the near-term economic benefits of these ties more heavily, while structural risks such as geopolitical tensions, future market development and the rise of Chinese competitors are not yet fully reflected in their risk assessment. Large companies report both stronger dependence and higher perceived risk than SMEs, consistent with their greater integration into global supply chains and international markets.

China bleibt für viele Hersteller ein strukturell wichtiger Absatzmarkt und Produktionsstandort. Abbildung VI.IV untersucht daher, wie stark Unternehmen von stabilen Wirtschafts- und Handelsbeziehungen mit China abhängig sind und in welchem Ausmass sie diese Abhängigkeit als unternehmerisches Risiko wahrnehmen.

Insgesamt schätzen die befragten Unternehmen ihre Abhängigkeit von stabilen Wirtschafts- und Handelsbeziehungen mit China zwischen moderat und hoch ein, was die anhaltende Bedeutung Chinas für die Schweizer Industrie unterstreicht. Gleichzeitig wird das China-Geschäft überwiegend nur als geringes bis moderates Geschäftsrisiko wahrgenommen. Diese Diskrepanz zwischen hoher Abhängigkeit und vergleichsweise niedriger Risikoeinschätzung ist bemerkenswert: Sie könnte darauf hinweisen, dass die Unternehmen den wirtschaftlichen Nutzen der Beziehungen kurzfristig höher gewichten, während strukturelle Risiken wie geopolitische Spannungen, die künftige Marktentwicklung und das Aufkommen chinesischer Wettbewerber noch nicht vollständig in die Risikobewertung eingehen.

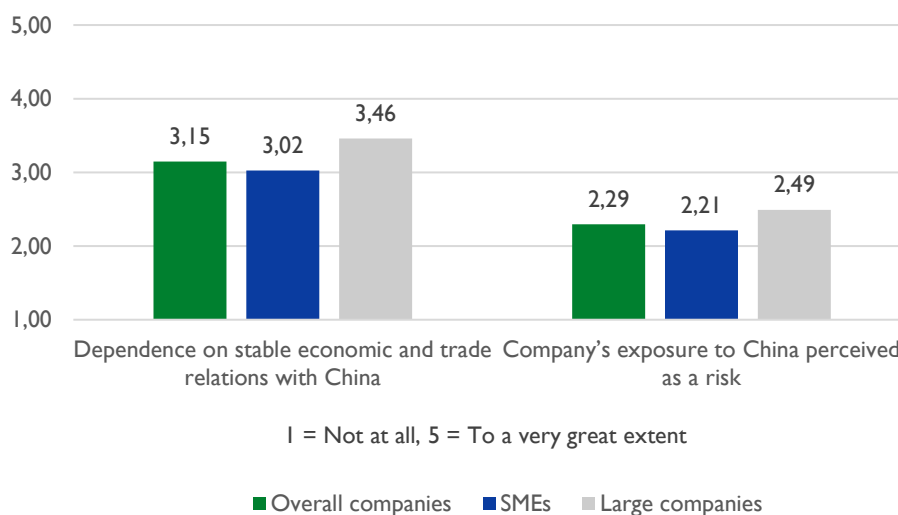
The findings suggest that, despite increasing geopolitical tensions, China remains a key economic partner for Swiss manufacturers. While firms acknowledge some degree of vulnerability, concerns about China-related risks remain noticeably lower than the importance attached to maintaining stable economic and trade relations.

Grossunternehmen berichten sowohl von einer stärkeren Abhängigkeit als auch von einer höheren Risikowahrnehmung als KMU, was ihre stärkere Einbindung in globale Wertschöpfungsketten und internationale Märkte widerspiegelt.

Die Ergebnisse legen nahe, dass China trotz zunehmender geopolitischer Spannungen ein zentraler Wirtschaftspartner für die Schweizer Industrie bleibt. Zwar erkennen die Unternehmen eine gewisse Verwundbarkeit an, die wahrgenommenen Risiken im Zusammenhang mit China fallen jedoch deutlich geringer aus als die Bedeutung stabiler Wirtschafts- und Handelsbeziehungen.

Figure VI.IV

Exposure and risk towards China



n = 231

Conclusion

Geopolitical developments have become a defining factor for Swiss manufacturing companies. A clear majority of firms report that geopolitical tensions already affect their production, with the share of companies experiencing strong impacts increasing noticeably compared with the previous year. In response, manufacturers are primarily adopting incremental measures such as tighter cost control, passing on higher costs, and strengthening supply chain risk management, while more fundamental structural adjustments, including production relocation, remain limited. Large companies consistently report a stronger impact and a broader range of strategic responses than SMEs.

The results also highlight the growing importance of geopolitical fragmentation for international business. While the effects of the US tariff policy are already visible, particularly through expected declines in sales and increasing supply chain disruptions, China continues to be regarded as an indispensable economic partner. Although firms acknowledge a certain degree of China-related risk, stable economic and trade relations with China remain substantially more important than the risks associated with this dependence.

Overall, the findings suggest that Swiss manufacturers are adapting to a more uncertain geopolitical environment through price adjustments and operational measures rather than fundamental changes to their international footprint.

Geopolitische Entwicklungen haben sich zu einem zentralen Einflussfaktor für die Schweizer Industrie entwickelt. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen berichtet bereits von Auswirkungen auf ihre Produktion, wobei der Anteil der stark betroffenen Unternehmen gegenüber dem Vorjahr deutlich zugenommen hat. Als Reaktion setzen die Unternehmen vor allem auf schrittweise Anpassungen wie eine konsequentere Kostenkontrolle, die Weitergabe höherer Kosten an Kunden sowie ein verstärktes Risikomanagement in der Lieferkette. Tiefgreifende strukturelle Massnahmen, etwa die Verlagerung von Produktionskapazitäten, spielen hingegen bislang eine untergeordnete Rolle. Grossunternehmen sind von den geopolitischen Entwicklungen stärker betroffen und reagieren mit einem breiteren Spektrum an Massnahmen als KMU.

Gleichzeitig verdeutlichen die Ergebnisse die zunehmende Bedeutung geopolitischer Spannungen für das internationale Geschäft. Während sich die seit 2025 eingeführte US-Zollpolitik bereits in sinkenden Absatzerwartungen und zunehmenden Störungen der Lieferketten bemerkbar macht, bleibt China ein zentraler Wirtschaftspartner der Schweizer Industrie. Trotz einer wahrgenommenen Verwundbarkeit wird die Bedeutung stabiler Wirtschafts- und Handelsbeziehungen mit China deutlich höher eingeschätzt als die damit verbundenen Risiken.

Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass sich Schweizer Industrieunternehmen an ein zunehmend unsicheres geopolitisches Umfeld anpassen, bislang jedoch vor allem durch Preisanpassungen und operative Massnahmen und weniger durch grundlegende Veränderungen ihrer internationalen Wertschöpfungsstrukturen.

Florian
Nussbaum

CEO

Nussbaum
Matzingen AG

«Nicht Grösse sichert das Überleben von Unternehmen, sondern ihre Anpassungsfähigkeit.»

«It is not size that ensures a company's survival, but its ability to adapt.»

VII. Role of Switzerland

The chapter that follows turns to the part Switzerland plays as a manufacturing location.

The question it puts is what Switzerland as a location contributes at a time of geopolitical turbulence and altered economic conditions. Alongside that contribution, it also takes up the obstacles companies come up against when they manufacture in Switzerland.

Of particular interest is how much the Swiss location contributes to a company's success. The analysis takes up the individual factors through which the location works its way into company performance (Figure VII.1). In 2025, all fifteen factors were rated higher than in the previous year: the overall average rose from 3.4 to 3.5 (on a scale of 1 = don't agree to 5 = fully agree). The increase is driven almost entirely by large companies with 250 or more employees, whose average climbed from 3.4 to 3.7, while SMEs remained largely stable at 3.4 (2024: 3.3). The gap between the two size classes has thus widened markedly – an indication that the location is increasingly valued as a stabilizing asset by those firms most exposed to international markets.

First place again goes to the image the location carries with it: 'Made in Switzerland' has added weight in each of the last two surveys and now passes the four-point mark for the first time, moving from 3.9 to 4.1. Access to highly skilled labor and proximity to customers follow closely and continue to form the core of the Swiss value proposition. In both cases, however, the momentum now comes from large companies, while SME assessments edged down slightly: large manufacturers appear to be re-appreciating domestic talent and short customer distances after several years of looking abroad.

The clearest shift concerns factors related to resilience and stability. Socio-economic location factors recorded the largest gain of all (from 3.3 to 3.6) and moved from 12th to 5th place. Access to suppliers rose from rank 10 to 8 (3.4 to 3.6) and

Das folgende Kapitel wendet sich der Rolle zu, die der Werkplatz Schweiz als Produktionsstandort einnimmt.

Die Frage lautet dabei, welchen Beitrag der Standort Schweiz in einer Zeit geopolitischer Turbulenzen und veränderter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen leistet. Neben diesem Beitrag werden auch die Hindernisse behandelt, auf die Unternehmen bei einer Produktion in der Schweiz stossen.

Von besonderem Interesse ist, welchen Beitrag der Werkplatz Schweiz zum Unternehmenserfolg leistet. Die Auswertung greift dazu jene einzelnen Faktoren auf, über die der Standort auf die Leistung der Unternehmen durchschlägt (Abbildung VII.1). Im Jahr 2025 wurden alle fünfzehn Faktoren höher bewertet als im Vorjahr: Der Gesamtdurchschnitt stieg von 3.4 auf 3.5 (auf einer Skala von 1 = stimme nicht zu bis 5 = stimme voll zu). Getragen wird der Anstieg fast ausschliesslich von grösseren Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden, deren Mittelwert von 3.4 auf 3.7 stieg, während KMU mit 3.4 (2024: 3.3) weitgehend stabil bleiben. Der Abstand zwischen den beiden Grössenklassen hat sich damit deutlich vergrössert – ein Hinweis darauf, dass gerade international exponierte Firmen die Schweiz zunehmend als stabilisierenden Faktor schätzen.

Den ersten Rang belegt erneut das Image, das der Standort mit sich trägt: «Made in Switzerland» hat in den letzten beiden Befragungen jeweils an Gewicht gewonnen und überschreitet mit dem Anstieg von 3.9 auf 4.1 erstmals die Vier-Punkte-Marke. Dicht dahinter folgen der Zugang zu hochqualifizierten Fachkräften und die Kundennähe, die weiterhin den Kern des Schweizer Standortvorteils bilden. Die Dynamik geht in beiden Fällen jedoch von den grösseren Unternehmen aus, während die Einschätzungen der KMU leicht zurückgehen: Grosse Produzenten scheinen einheimische Fachkräfte und kurze Kundendistanzen nach Jahren der Auslandsorientierung wieder stärker zu schätzen.

reducing the impact of corporate risks from 3.5 to 3.6. In a year shaped by the US tariff measures and heightened geopolitical uncertainty, companies evidently value Switzerland less as a cost-efficient production base and more as a dependable one.

A second pattern is the broad revaluation by large companies, which rated almost every factor higher than in the previous year – most markedly internal R&D capacities (3.9 to 4.1, the highest single value in the entire survey), efficiency through economies of scale (3.0 to 3.6) and the flexibilization of production volumes (3.3 to 3.7). This also produces the widest divergence between company sizes: for internal R&D capacities, large companies rate the Swiss contribution 0.6 points higher than SMEs (4.1 versus 3.5).

Access to low-cost labor remains by far the least relevant factor (2.1), as expected for a high-wage location. Its increase among large companies (1.8 to 2.6) is nevertheless the strongest relative movement in the entire set and points to a more differentiated view of the Swiss labor market, in which high productivity and automation increasingly offset high nominal wage costs. Overall, the ratings have converged: thirteen of the fifteen factors now lie between 3.1 and 3.9. The contribution of the Swiss location is thus seen less as the result of one or two outstanding advantages and more as the sum of many mutually reinforcing ones.

Die deutlichste Verschiebung betrifft Faktoren, die mit Resilienz und Stabilität zu tun haben. Sozioökonomische Standortfaktoren verzeichnen mit einem Anstieg von 3.3 auf 3.6 den grössten Zuwachs überhaupt und rücken von Rang 12 auf Rang 5 vor. Der Zugang zu Lieferanten steigt von Rang 10 auf Rang 8 (3.4 auf 3.6), die Reduktion der Auswirkungen unternehmerischer Risiken von 3.5 auf 3.6. In einem Jahr, das von der US-Zollpolitik und erhöhter geopolitischer Unsicherheit geprägt war, zählt die Schweiz für die Unternehmen offensichtlich weniger als kosteneffizienter, sondern vor allem als verlässlicher Produktionsstandort.

Ein zweites Muster ist die breite Aufwertung durch grössere Unternehmen, die nahezu jeden Faktor höher bewerten als im Vorjahr – am deutlichsten die internen F&E-Kapazitäten (3.9 auf 4.1 und damit der höchste Einzelwert der gesamten Befragung), die Effizienz durch Skaleneffekte (3.0 auf 3.6) sowie die Flexibilisierung der Produktionsvolumen (3.3 auf 3.7). Daraus ergibt sich zugleich der grösste Unterschied zwischen den Unternehmensgrössen: Bei den internen F&E-Kapazitäten bewerten grössere Unternehmen den Beitrag des Standorts um 0.6 Punkte höher als KMU (4.1 gegenüber 3.5).

Der Zugang zu günstigen Arbeitskräften bleibt mit 2.1 mit Abstand der am wenigsten relevante Faktor, was für einen Hochlohnstandort zu erwarten ist. Der Anstieg bei grösseren Unternehmen (1.8 auf 2.6) ist dennoch die stärkste relative Bewegung im gesamten Feld und deutet auf eine differenziertere Sicht auf den Schweizer Arbeitsmarkt hin, in dem hohe Produktivität und Automatisierung die nominal hohen Lohnkosten zunehmend ausgleichen. Insgesamt sind die Bewertungen näher zusammengerückt: Dreizehn der fünfzehn Faktoren liegen heute zwischen 3.1 und 3.9. Der Beitrag des Werkplatzes Schweiz erscheint damit weniger als Ergebnis einzelner herausragender Vorteile, sondern vielmehr als Summe vieler sich gegenseitig verstärkender Faktoren.

Luca Egger

CEO

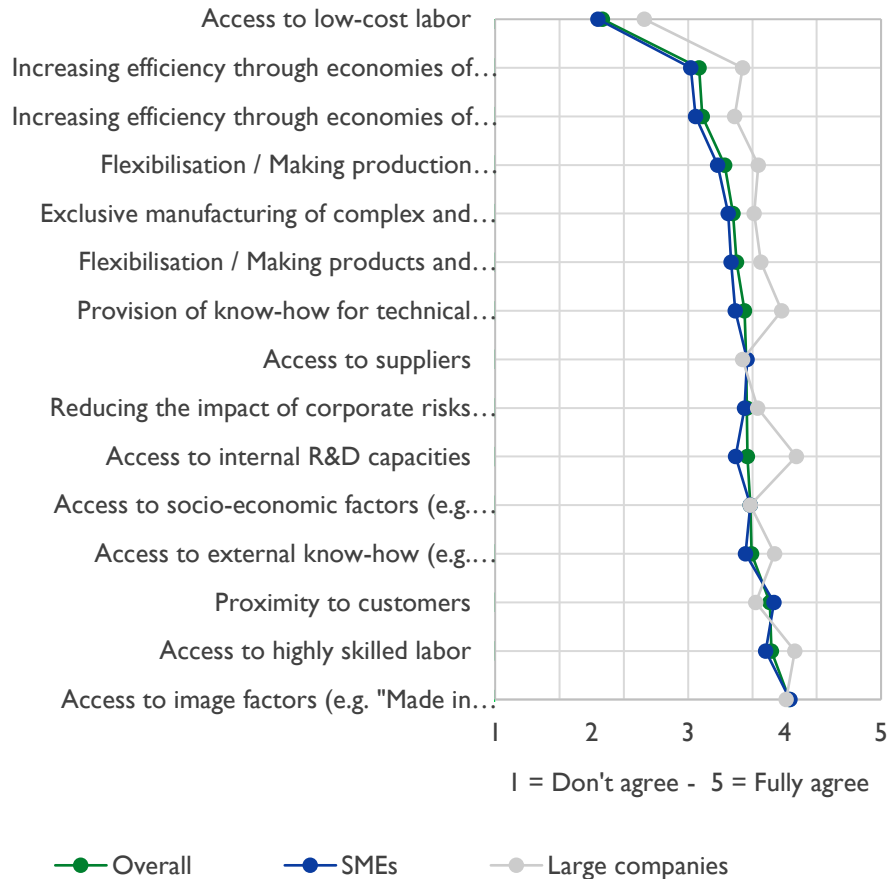
Fregio AG

«Der Werkplatz Schweiz ist klar ein Vorteil. Wir haben top Fachkräfte, hohe Qualität und sind nahe am Kunden, das ist für unsere Produkte entscheidend.»

«Switzerland as a manufacturing location is clearly an advantage. We have top-notch skilled workers, high quality, and we're close to our customers – that's crucial for our products.»

Figure VII.I

Contribution of the Swiss workplace to the manufacturing function in 2025



n = 354

A glance at Figure VII.II shows that the obstacles to manufacturing in Switzerland have eased further compared with last year's survey, continuing a trend that has been visible since 2023. At the same time, the nature of these obstacles has changed: what constrained companies three years ago was availability, whereas today it is above all cost and currency.

The relief is most apparent among the supply-side factors. The availability of materials and machines, still rated 2.6 in 2023, now stands at 1.7 and is, together with a lack of infrastructure (1.5), among the two least significant obstacles of all. Energy costs have fallen from 3.1 (2023) to 2.4, and the availability of qualified staff for manufacturing and assembly from 3.1 to 2.6. Budget constraints (1.8) and a lack of orders (2.5) have also declined further, albeit more moderately, while the availability of qualified

Ein Blick auf Abbildung VII.II zeigt, dass die Hindernisse für die Produktion in der Schweiz im Vergleich zur Vorjahresbefragung weiter abgenommen haben – ein Trend, der sich seit 2023 durchzieht. Gleichzeitig hat sich die Art der Hindernisse verändert: Was die Unternehmen vor drei Jahren einschränkte, war die Verfügbarkeit, heute sind es vor allem Kosten und Währung.

Am deutlichsten ist die Entlastung bei den angebotsseitigen Faktoren. Die Verfügbarkeit von Material und Maschinen, 2023 noch mit 2.6 bewertet, liegt heute bei 1.7 und gehört zusammen mit einer mangelnden Infrastruktur (1.5) zu den beiden geringsten Hindernissen überhaupt. Die Energiekosten sind von 3.1 (2023) auf 2.4 gesunken, die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeitender in Fertigung und Montage von 3.1 auf 2.6. Auch Budgeteinschränkungen (1.8) und fehlende Aufträge (2.5) haben weiter an Bedeutung verloren, wenn auch

staff for research and development remains a minor to moderate obstacle (2.1).

Only three factors moved in the opposite direction. Exchange rates (2.9 in 2023, 3.1 in 2024, 3.3 in 2025) and labor costs (3.2 to 3.4) have risen in every survey since 2023 and are the only obstacles rated above 3. They are now clearly the dominant barriers to manufacturing in Switzerland. Regulatory expenditure has also increased slightly to 2.7 and is thus back at its 2023 level.

Surveyed for the first time this year are three trade-policy obstacles: protectionist measures abroad (2.4), US tariffs (2.3) and subsidies abroad (2.3). All three land in the middle of the field – clearly perceptible yet still rated lower than energy costs or a lack of orders. Despite the tariff turbulence of 2025, companies therefore continue to regard the strong franc and the high domestic cost level as the considerably greater challenge.

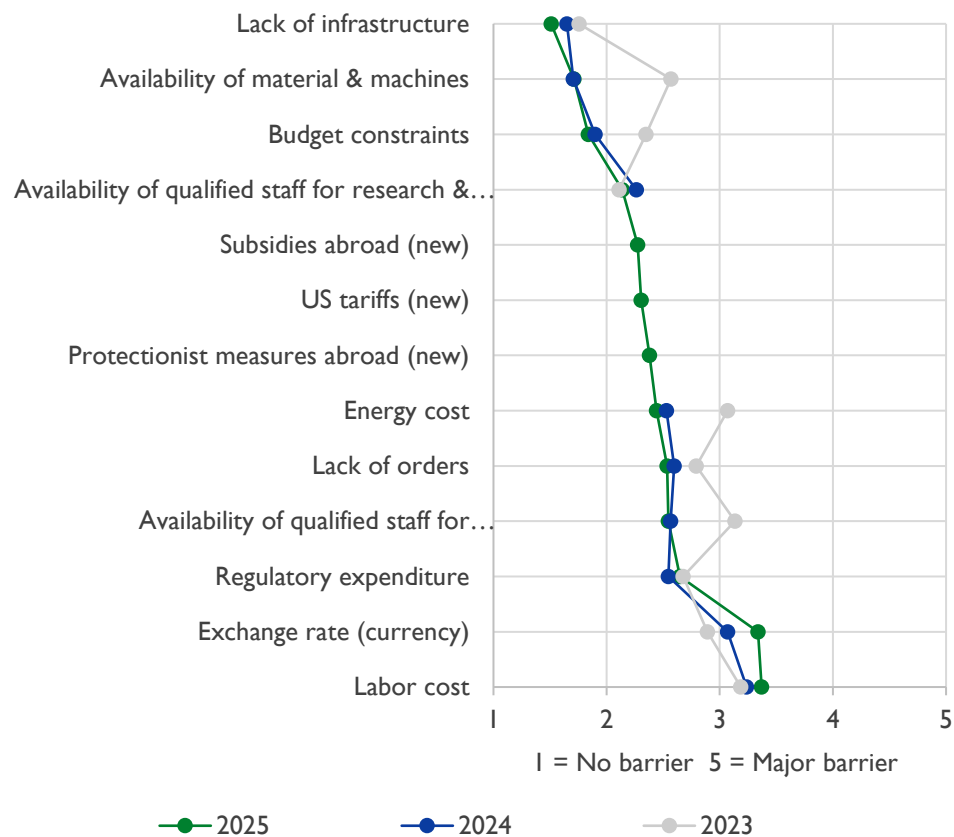
in geringerem Ausmass, während die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeitender für Forschung und Entwicklung ein geringes bis mittleres Hindernis bleibt (2.1).

Nur drei Faktoren entwickelten sich in die entgegengesetzte Richtung. Die Wechselkurse (2.9 im Jahr 2023, 3.1 im Jahr 2024, 3.3 im Jahr 2025) und die Lohnkosten (3.2 auf 3.4) sind seit 2023 in jeder Befragung gestiegen und die einzigen Hindernisse mit einem Wert über 3. Sie sind damit klar die dominierenden Barrieren für die Produktion in der Schweiz. Auch der regulatorische Aufwand hat leicht auf 2.7 zugenommen und liegt damit wieder auf dem Niveau von 2023.

Erstmals erhoben wurden in diesem Jahr drei handelspolitische Hindernisse: protektionistische Massnahmen im Ausland (2.4), US-Zölle (2.3) und Subventionen im Ausland (2.3). Alle drei liegen im Mittelfeld – deutlich spürbar, aber noch immer tiefer bewertet als Energiekosten oder fehlende Aufträge. Trotz der Zollturbulenzen des Jahres 2025 sehen die Unternehmen den starken Franken und das hohe inländische Kostenniveau somit weiterhin als die deutlich grössere Herausforderung.

Figure VII.II

Main barriers for manufacturing activities in Switzerland



n = 364

Conclusion

Switzerland gained relevance as a manufacturing location this year, reversing the slight decline seen in the previous survey. The increase was driven almost entirely by large companies, while SMEs remained largely stable in their assessment. Notably, the factors that gained the most were those relating to stability and supply security – socio-economic conditions, access to suppliers and the mitigation of corporate risks – suggesting that in a year of tariff measures and geopolitical uncertainty, companies value Switzerland less as a cost-efficient production base and more as a dependable one.

The most important strengths remain the "Made in Switzerland" image, which continues to rank first, access to highly skilled labor and proximity to customers. On the other side, labor costs and exchange rates are still the dominant obstacles to manufacturing in Switzerland and the only ones that have grown more pressing in each of the last three

Der Werkplatz Schweiz hat in diesem Jahr an Relevanz gewonnen und kehrt damit den leichten Rückgang der Vorjahresbefragung um. Getragen wird der Anstieg fast ausschliesslich von grösseren Unternehmen, während KMU in ihrer Einschätzung weitgehend stabil bleiben. Auffällig ist, dass jene Faktoren am stärksten zulegten, die mit Stabilität und Versorgungssicherheit zu tun haben – sozioökonomische Rahmenbedingungen, Zugang zu Lieferanten und die Reduktion unternehmerischer Risiken. In einem Jahr voller Zollmassnahmen und geopolitischer Unsicherheit zählt die Schweiz für die Unternehmen offensichtlich weniger als kosteneffizienter, sondern vor allem als verlässlicher Produktionsstandort.

Als wichtigste Stärken gelten weiterhin das Image «Made in Switzerland», das unverändert den ersten Rang belegt, der Zugang zu hochqualifizierten Fachkräften sowie die Kundennähe. Demgegenüber bleiben Lohnkosten und Wechselkurse die

surveys. Most other barriers have eased considerably since 2023, particularly energy costs and the availability of materials, machines and qualified staff, while the newly surveyed trade-policy barriers rank only in the middle of the field.

dominierenden Hindernisse für die Produktion in der Schweiz und die einzigen, die in jeder der letzten drei Befragungen an Gewicht gewonnen haben. Die meisten übrigen Hemmnisse haben sich seit 2023 deutlich entspannt, insbesondere die Energiekosten sowie die Verfügbarkeit von Material, Maschinen und qualifizierten Mitarbeitenden, während die neu erhobenen handelspolitischen Hindernisse nur im Mittelfeld liegen.

Anita Stebler

CIO/CFO/VRP

Kehrer Stebler
AG

«Der Produktionsstandort Schweiz ist kein Low-Cost-Standort, aber ein klarer High-Value-Standort. Er eignet sich besonders für anspruchsvolle, technologieintensive und qualitativ hochwertige Produkte, bei denen Innovation, Zuverlässigkeit und Markenvertrauen entscheidend sind.»

«Switzerland is not a low-cost manufacturing location, but it is clearly a high-value one. It is particularly well-suited for sophisticated, technology-intensive, and high-quality products where innovation, reliability, and brand trust are crucial.»

VIII. Innovation, Culture & Technology

Few topics have shaped the debate in manufacturing as persistently as Industry 4.0. What stands behind the term is a single idea: linking people, machines, products and systems to one another without a break, across the entire value chain. A broad set of technologies is regarded as the enabler of this vision, yet they diffuse at very different speeds and by no means all of them currently justify their cost.

The Swiss Manufacturing Survey therefore records each year how far the individual technologies have progressed in practice. Figure VIII.I shows how the responding companies are distributed across seven maturity stages. These range from technologies not yet considered to those fully implemented and also capture failed implementations.

Only two technologies have achieved broad adoption. ERP systems are fully implemented at roughly seven out of ten companies, and only about one in ten has not yet considered them. Cloud computing follows with some four in ten reporting a fully implemented solution. For every other technology, the share of full implementation remains well below a third.

Mobile computing, sensors and actuators and simulation are fully implemented at roughly a quarter of the companies each. Generative AI shows the widest spread across the intermediate stages: about one in seven companies is testing prototypes, one in five reports a first operational application and close to one in ten has implemented it fully, while a third has not yet considered the technology. Agentic AI, included in the survey for the first time, remains concentrated in the early stages, with about half of the companies not yet considering it and a fifth observing it.

At the lower end of the spectrum, several technologies remain without industrial application. Blockchain, 6G and quantum computing are not fully implemented at any responding company, and between two thirds and three quarters of the companies have not yet considered them. Wearables, augmented reality and virtual reality likewise remain niche applications with only isolated full implementations. Failed

Kaum ein Thema prägt die Debatte in der produzierenden Industrie so beharrlich wie die Industrie 4.0. Hinter dem Begriff steht eine einzige Idee: Menschen, Maschinen, Produkte und Systeme über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg nahtlos miteinander zu verbinden. Als Wegbereiter dieser Vision gilt eine Reihe von Technologien, die sich jedoch unterschiedlich rasch verbreiten und längst nicht alle ihre Kosten rechtfertigen.

Der Swiss Manufacturing Survey erhebt deshalb jährlich, wie weit die einzelnen Technologien in der Praxis fortgeschritten sind. Abbildung VIII.I zeigt die Verteilung der antwortenden Unternehmen auf sieben Reifegradstufen. Diese reichen von noch nicht betrachteten bis zu vollständig implementierten Technologien und erfassen auch gescheiterte Implementierungen.

Eine breite Verbreitung erreichen lediglich zwei Technologien. ERP-Systeme sind bei rund sieben von zehn Unternehmen vollständig implementiert, und nur etwa jedes zehnte hat sich noch nicht damit befasst. Es folgt Cloud Computing, das rund vier von zehn Unternehmen vollständig implementiert haben. Bei allen übrigen Technologien liegt der Anteil vollständiger Implementierungen deutlich unter einem Drittel.

Mobile Computing, Sensoren und Aktoren sowie Simulation sind bei jeweils rund einem Viertel der Unternehmen vollständig implementiert. Die breiteste Streuung über die mittleren Stufen zeigt die Generative KI: Etwa jedes siebte Unternehmen testet Prototypen, jedes fünfte berichtet von einer ersten operativen Anwendung und annähernd jedes zehnte hat die Technologie vollständig implementiert, während ein Drittel sie noch nicht betrachtet hat. Agentic AI, in diesem Jahr erstmals erhoben, konzentriert sich weiterhin auf die frühen Stufen: Rund die Hälfte der Unternehmen hat sich noch nicht damit befasst, ein Fünftel beobachtet sie.

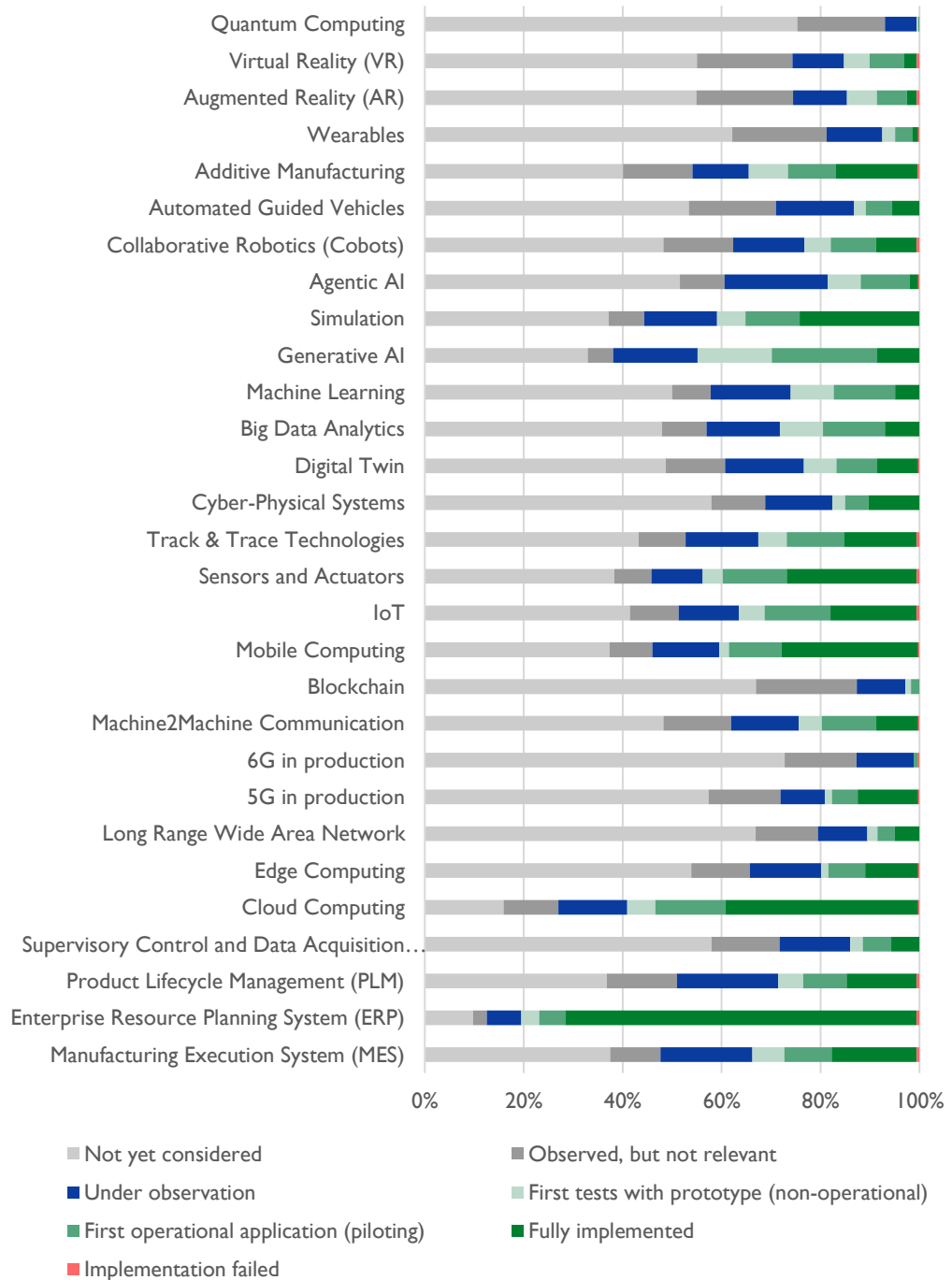
Am unteren Ende des Spektrums bleiben mehrere Technologien ohne industrielle Anwendung. Blockchain, 6G und Quantum Computing sind bei keinem antwortenden Unternehmen vollständig

implementations are marginal throughout, which suggests that technologies tend to be discarded before adoption rather than after it.

implementiert, und zwei Drittel bis drei Viertel der Unternehmen haben sich noch nicht damit befusst. Auch Wearables, Augmented Reality und Virtual Reality bleiben Nischenanwendungen mit nur vereinzelten vollständigen Implementierungen. Gescheiterte Implementierungen sind durchwegs marginal, was darauf hindeutet, dass Technologien eher vor als nach der Einführung verworfen werden.

Figure VIII.I

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



n = 359

Figure VIII.II breaks the same technology portfolio down by company size. Across the entire portfolio,

Abbildung VIII.II schlüsselt dasselbe Technologieportfolio nach Unternehmensgrösse auf. Über das

large companies report a higher maturity level than SMEs, so what separates the two groups is not the choice of technologies but the distance each has travelled with them.

The differences are widest for data-intensive and process-oriented systems. Big data analytics, sensors and actuators, product lifecycle management, IoT and track and trace technologies each show a gap of around two points on the five-point maturity scale, with large companies above 3.2 and SMEs below 1.9. Manufacturing execution systems follow just behind, as do automated guided vehicles, where the gap is likely driven above all by the high investment costs involved.

Towards both ends of the ranking the gap narrows. For ERP systems, the most widely adopted technology, it remains below one point, and for mobile computing it is smaller still. At the lower end, blockchain, 6G and quantum computing are barely used in either group, so the two curves converge again. Generative and agentic AI lie between these extremes with a difference of roughly one point, which indicates that SMEs are also engaging with these technologies at an early stage.

Read as a whole, the pattern says more about available resources than about appetite. Large companies move fastest on the complex, process-oriented systems that call for organizational structures of their own, whereas SMEs concentrate on foundational technologies and open up new fields of application more cautiously. That the two groups differ least in the newest technologies suggests that the gap arises less at the stage of experimentation than at the stage of full roll-out.

gesamte Portfolio hinweg weisen grössere Unternehmen einen höheren Reifegrad auf als KMU. Die beiden Gruppen trennt damit nicht die Wahl der Technologien, sondern die Distanz, die sie mit ihnen zurückgelegt haben.

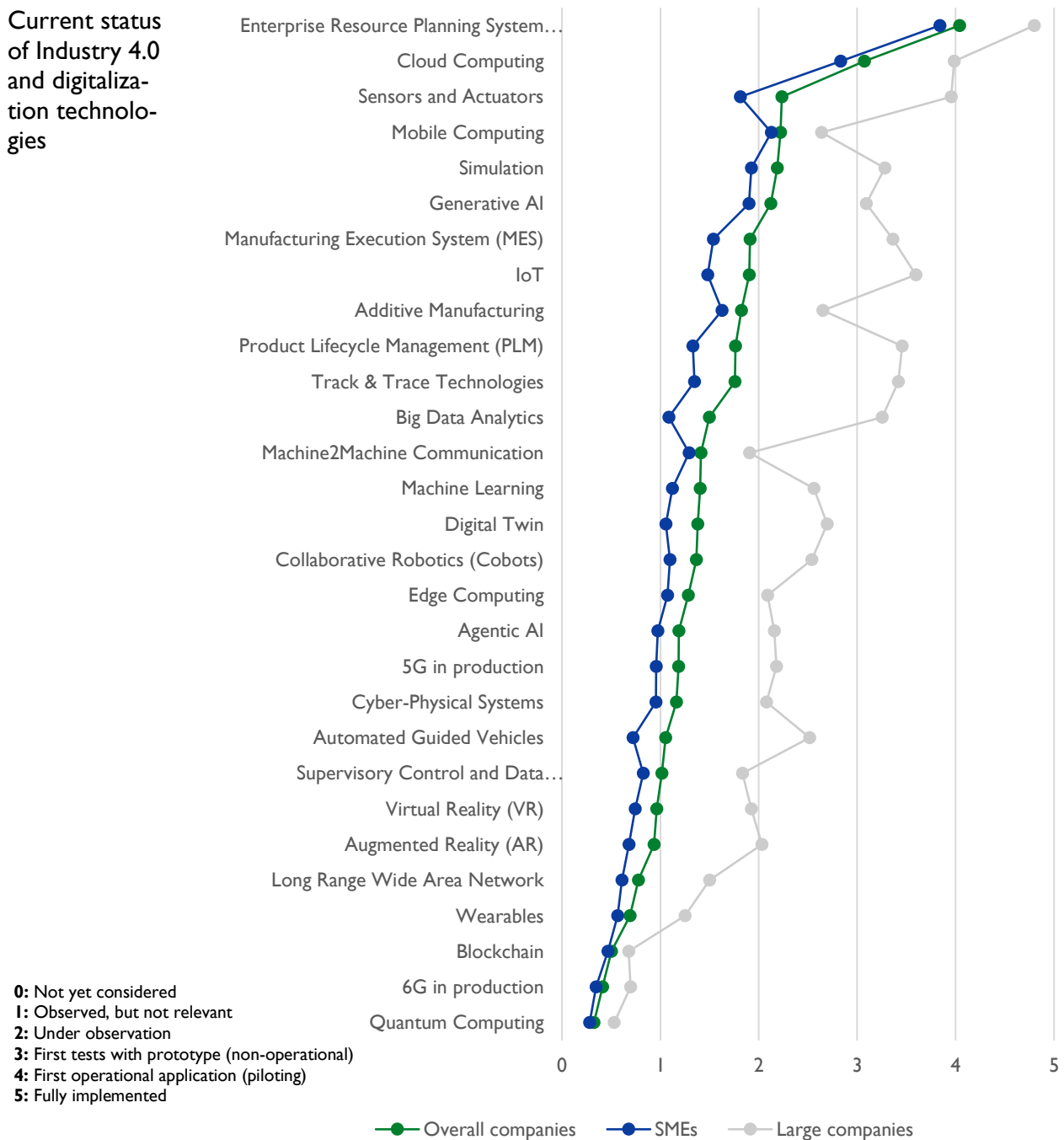
Am grössten sind die Unterschiede bei datenintensiven und prozessorientierten Systemen. Big Data Analytics, Sensoren und Aktoren, Product Lifecycle Management, IoT sowie Track & Trace weisen je einen Abstand von rund zwei Punkten auf der fünfstufigen Reifegradskala auf, wobei grössere Unternehmen über 3.2 und KMU unter 1.9 liegen. Knapp dahinter folgen die Manufacturing Execution Systems sowie die fahrerlosen Transportsysteme, bei denen der Abstand besonders auf die hohen Investitionskosten zurückgehen dürfte.

Gegen beide Enden der Rangfolge verringert sich der Abstand. Bei den ERP-Systemen, der am weitesten verbreitete Technologie, bleibt er unter einem Punkt, beim Mobile Computing fällt er noch kleiner aus. Am unteren Ende werden Blockchain, 6G und Quantum Computing in beiden Gruppen kaum eingesetzt, weshalb sich die Kurven wieder annähern. Generative und Agentic AI liegen mit rund einem Punkt Differenz dazwischen, was darauf hindeutet, dass sich auch KMU frühzeitig mit diesen Technologien befassen.

Als Ganzes betrachtet sagt das Muster mehr über die verfügbaren Ressourcen aus als über Interesse. Grössere Unternehmen kommen bei den komplexen, prozessorientierten Systemen am schnellsten voran, die eigene organisatorische Strukturen verlangen, während KMU sich auf Basistechnologien konzentrieren und neue Anwendungsfelder vorsichtiger erschliessen. Dass die Unterschiede bei den neuesten Technologien am geringsten ausfallen, deutet darauf hin, dass die Lücke weniger beim Experimentieren als beim flächendeckenden Rollout entsteht.

Figure VIII.II

Current status of Industry 4.0 and digitalization technologies



n = 359

Whether this maturity translates into competitive advantage is shown in Figure VIII.III. Around 56% of the companies attribute at least a moderate contribution to the technologies they have implemented, and roughly a quarter a strong or very strong one. The distribution differs markedly by size: among large companies some 72% report at least a moderate contribution, compared with just over half of the SMEs. While around one in seven SMEs sees no contribution at all, this response is virtually absent among

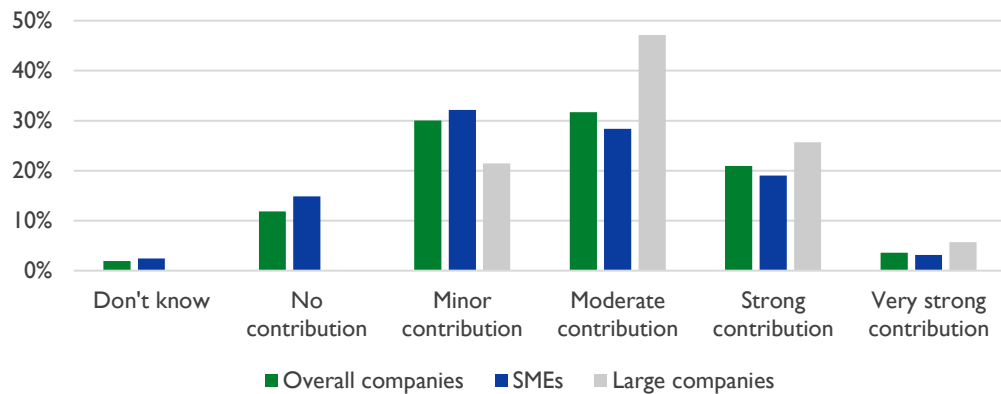
Ob sich dieser Reifegrad in Wettbewerbsvorteile übersetzt, zeigt Abbildung VIII.III. Rund 56% der Unternehmen sehen in den eingeführten Technologien mindestens einen mittleren Beitrag zur eigenen Wettbewerbsfähigkeit, etwa ein Viertel einen starken oder sehr starken. Je nach Unternehmensgrösse fällt das Bild allerdings unterschiedlich aus: Bei den grösseren Unternehmen sind es rund 72%, bei den KMU gut die Hälfte. Und während rund jedes siebte KMU gar keinen Beitrag

large companies. This suggests that scale plays a role in how strongly digitalization translates into competitive advantage.

erkennt, kommt diese Antwort bei grösseren Unternehmen so gut wie nie vor. Offenbar spielt die Skalierung eine Rolle dabei, wie stark sich die Digitalisierung in Wettbewerbsvorteilen niederschlägt.

Figure VIII.III

Contribution of implemented technologies that contributed to competitiveness



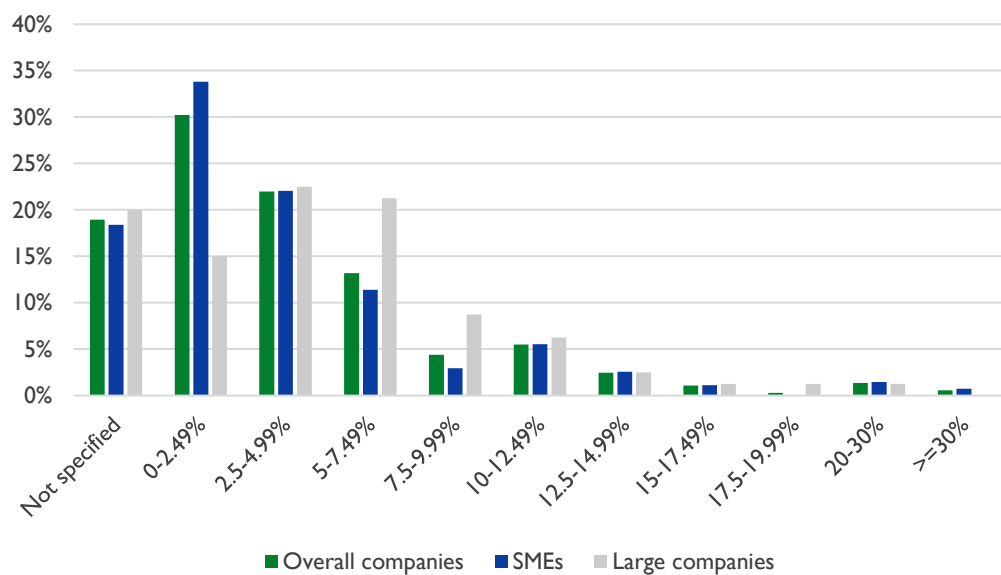
n = 359

The stronger effect that large companies attribute to their technologies is partly mirrored in their research and development spending, shown in Figure VIII.IV. Overall, half of the companies invest less than 5% of their revenue in R&D, but the lowest bracket is clearly an SME phenomenon: a third of them spend below 2.5%, more than double the share among large companies. Large companies appear more frequently in the 5% to 10% range, where their share is about twice as high as among SMEs. Above the 10% threshold the difference disappears, with roughly one in ten companies of either size investing at that level. Research-intensive business models therefore seem to be less a matter of company size. Notably, almost one in five companies did not specify its R&D share at all.

Der stärkere Beitrag, den grössere Unternehmen ihren Technologien zuschreiben, spiegelt sich teilweise in ihren Ausgaben für Forschung und Entwicklung, wie Abbildung VIII.IV zeigt. Insgesamt investiert die Hälfte der Unternehmen weniger als 5% des Umsatzes in F&E, die unterste Kategorie ist jedoch klar von KMU geprägt: Ein Drittel von ihnen liegt unter 2.5%, mehr als doppelt so viele wie bei den grösseren Unternehmen. Diese finden sich häufiger im Bereich zwischen 5% und 10%, wo ihr Anteil rund doppelt so hoch ist wie bei den KMU. Oberhalb der Schwelle von 10% verschwindet der Unterschied: Rund jedes zehnte Unternehmen investiert unabhängig von seiner Grösse auf diesem Niveau. Forschungsintensive Geschäftsmodelle scheinen somit weniger eine Frage der Unternehmensgrösse zu sein. Auffällig ist zudem, dass fast jedes fünfte Unternehmen keine Angabe zu seinem F&E-Anteil gemacht hat.

Figure VIII.IV

R&D investment as share of revenue



n = 364

One of the central figures for judging the innovative capability of Swiss companies is the share of revenue generated by new products and services. Firms that place new offerings on the market successfully and at regular intervals generally command considerable innovative strength, and this figure captures that clearly. In 2025 it averaged 17%, carrying forward the decline of recent years: from around 22% in 2023 it had already fallen to 19% in 2024. The implication is that innovation momentum may have slackened noticeably in a field that has traditionally counted among the strengths of the Swiss economy.

Eine der zentralen Kennzahlen zur Beurteilung der Innovationsfähigkeit Schweizer Unternehmen ist der Umsatzanteil neuer Produkte und Dienstleistungen. Unternehmen, die neue Angebote erfolgreich und in regelmässigen Abständen am Markt platzieren, verfügen in der Regel über beträchtliche Innovationskraft, und diese Kennzahl bildet das deutlich ab. 2025 lag sie im Durchschnitt bei 17% und führte damit den Rückgang der letzten Jahre fort: Von rund 22% im Jahr 2023 war sie 2024 bereits auf 19% gesunken. Das legt nahe, dass die Innovationsdynamik spürbar nachgelassen haben könnte – in einem Feld, das traditionell zu den Stärken des Schweizer Werkplatzes zählt.

Pascal Mauroux

CEO

Audio Technology Switzerland SA

«Der beste Weg, Preiserhöhungen zu rechtfertigen, besteht darin, ständig neue Produkte oder Innovationen auf den Markt zu bringen.»

«The best way to justify price increases is to continually introduce new products or innovations.»

The companies were also asked how their corporate culture affects their innovative capability, shown in Figure VIII.V. Around eight in ten report a positive influence, which makes culture the most broadly acknowledged driver of innovation in this analysis. The intensity differs by size: large companies select the strongest category almost twice as often as SMEs, while SMEs more frequently see no influence at all. A small group of around 7% regards its culture

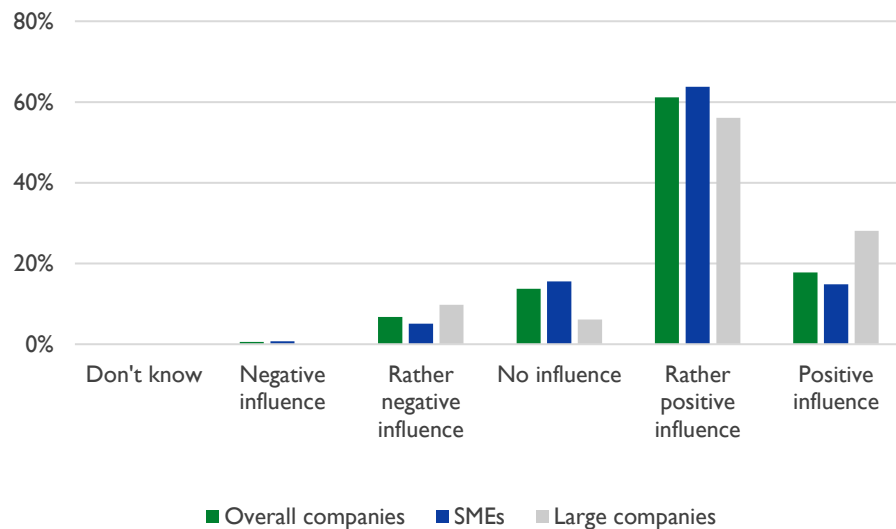
Die Unternehmen wurden auch gefragt, wie sich ihre Unternehmenskultur auf die eigene Innovationsfähigkeit auswirkt, dargestellt in Abbildung VIII.V. Rund acht von zehn berichten von einem positiven Einfluss, womit die Kultur der am breitesten anerkannte Innovationstreiber in dieser Auswertung ist. Unterschiedlich ist die Intensität: Grössere Unternehmen wählen die stärkste Kategorie fast doppelt so häufig wie KMU, während KMU häufiger gar keinen Einfluss der Kultur

as a brake on innovation, and this view is somewhat more common among large companies, where established structures may work against experimentation.

erkennen. Eine kleine Gruppe von rund 7% sieht in der eigenen Kultur eine Innovationsbremse, und diese Einschätzung ist bei grösseren Unternehmen etwas verbreiteter, wo etablierte Strukturen dem Experimentieren im Weg stehen können.

Figure VIII.V

Influence of corporate culture on innovative capability



n = 371

Companies were also asked how that culture is put into practice. Agreement is highest for openness and risk appetite: collaborating with external partners, treating innovation as everyone's task and funding projects with uncertain outcomes each find around two thirds support.

Formal management is weaker: only about half report innovation objectives genuinely embedded in strategy, and strict budget and resource control records the lowest agreement of all statements, at roughly a third. Companies thus fund uncertain projects more readily than they control them, pointing to innovation carried more by culture than by formal steering.

The self-assessments are the most cautious: fewer than a third claim a shorter time-to-market than their peers and only about a third a superior innovation performance, and both show a noticeable share of undecided answers. Companies appear more confident about how they innovate than about where that places them competitively.

Ergänzend wurde erhoben, wie diese Kultur in der Praxis umgesetzt wird. Am stärksten ausgeprägt sind Offenheit und Risikobereitschaft: Die Zusammenarbeit mit externen Partnern, Innovation als Aufgabe aller Mitarbeitenden sowie Mittel für Projekte mit unsicheren Ergebnissen finden jeweils bei rund zwei Dritteln Zustimmung.

Schwächer fällt die formale Steuerung aus: Nur etwa die Hälfte verfügt über Innovationsziele, die in der Strategie verankert sind, und eine strikte Budget- und Ressourcenkontrolle erhält mit rund einem Drittel die geringste Zustimmung aller Aussagen. Mittel werden also eher bereitgestellt als eng kontrolliert, was auf eine stärker kulturell als formal getragene Innovationstätigkeit hindeutet.

Am vorsichtigsten fallen die Selbsteinschätzungen aus: Weniger als ein Drittel erreicht nach eigener Angabe eine kürzere Time-to-Market als die Wettbewerber, nur etwa ein Drittel sieht sich bei der Innovationsleistung überlegen; beide Aussagen weisen einen nennenswerten Anteil unentschlossener Antworten auf. Die Unternehmen scheinen sicherer darin zu sein, wie sie Innovation betreiben, als in der Einschätzung ihrer Wettbewerbsposition.

Conclusion

Company size is the common thread running through this chapter. Large companies are consistently further along in adopting Industry 4.0 technologies. This advantage stems above all from the resources available to them and becomes most visible wherever technology turns complex and data-driven. Large companies are also the ones most likely to report that this digitalization pays off competitively. Culture, however, cuts across that divide: an open, collaborative mindset proves just as central to sustaining innovation as the technologies themselves, running through nearly every company that sees itself as an innovation leader, regardless of size. Ultimately, the findings suggest that sustained innovation performance rests on the interplay between soft factors such as corporate culture and hard factors such as R&D investment and technological maturity. It is precisely this combination that drives competitiveness.

A detailed analysis of these relationships is available in our white paper. Together with the experts at Noventa Consulting, we show how innovation performance can be translated into competitiveness:

Innovation Leaders – How Swiss companies excel through innovation in times of crisis¹⁰

Pascal Herzog

COO

ViCAFE & VIVI

«Die Möglichkeiten bei der Automatisierung machen die Produktion in der Schweiz wieder attraktiver.»

« The opportunities offered by automation are making manufacturing in Switzerland more attractive again.»

Der rote Faden dieses Kapitels ist die Unternehmensgrösse. Grossunternehmen sind bei der Einführung von Industrie-4.0-Technologien durchweg weiter fortgeschritten. Dieser Vorsprung geht vor allem auf die verfügbaren Ressourcen zurück und zeigt sich besonders bei komplexen, datengetriebenen Systemen. Sie geben zudem am häufigsten an, dass sich diese Digitalisierung wettbewerbsfähig auszahlt. Die Unternehmenskultur wirkt jedoch quer zu dieser Kluft: Eine offene, kollaborative Haltung erweist sich als ebenso zentral für nachhaltige Innovation wie die Technologien selbst und prägt praktisch jedes Unternehmen, das sich unabhängig von seiner Grösse als Innovationsführer versteht. Die Ergebnisse legen letztlich nahe, dass nachhaltige Innovationsleistung auf dem Zusammenspiel weicher Faktoren wie der Unternehmenskultur und harter Faktoren wie F&E-Investitionen und technologischer Reife beruht. Genau dieses Zusammenspiel treibt die Wettbewerbsfähigkeit an.

Eine ausführliche Analyse dieser Zusammenhänge finden Sie in unserem Whitepaper. Gemeinsam mit den Experten von Noventa Consulting zeigen wir darin, wie Innovationsleistung in Wettbewerbsfähigkeit übersetzt werden kann:

Innovation Leaders – Wie Schweizer Unternehmen in Krisenzeiten durch Innovation überzeugen¹⁰

¹⁰ Alternativer Link zum Whitepaper mit Noventa Consulting:

https://www.unisg.ch/fileadmin/user_upload/HSG_ROOT/Institut_PSCM/Production_Management/swiss_manufacturing_survey_and_award/HSGxNoventa_Whitepaper26.pdf

IX. Swiss Manufacturing Award

The Swiss Manufacturing Award (SMA) will be presented for the eighth time in 2026. 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 IX.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 2026 will be announced at the St.Gallen Production Management Conference on October 20, 2026.

Der Swiss Manufacturing Award (SMA) wird 2026 bereits zum achten Mal verliehen. Dabei zeichnet der Preis Unternehmen aus, die den Werkplatz Schweiz im vergangenen Jahr in besonderer Weise gestärkt haben.

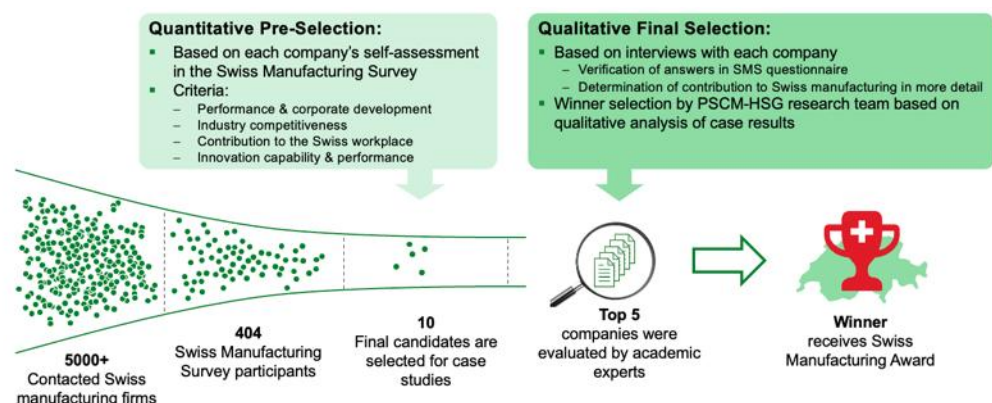
Unternehmen, die am Swiss Manufacturing Survey teilgenommen haben, wurden dazu hinsichtlich ihres Beitrages für die Schweizer Industrie und ihrer erzielten Performance bewertet. Ein besonderer Fokus lag in diesem Jahr auf Unternehmen, die trotz konjunktureller Herausforderungen eine starke Unternehmensperformance 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 IX.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 2026 erfolgt im Rahmen der St.Galler Produktionsmanagementtagung am 20. Oktober 2026.

Figure IX.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), Thermoplan AG (2024), and Burckhardt Compression (2025).

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), Thermoplan AG (2024) und Burckhardt Compression (2025) mit dem Award ausgezeichnet.

Figure IX.II

Winners of the Swiss Manufacturing Award



2025	Burckhardt Compression AG
2024	Thermoplan AG
2023	Komax AG
2022	Koerber Pharma Packaging AG
2021	SUSS MicroOptics SA
2020	Integra Biosciences AG
2019	Pilatus Flugzeugwerke AG

We would already like to draw your attention to the next Swiss Manufacturing Survey in spring 2027, and we would be delighted if you took part again. Participation allows you to benchmark your own development against previous years through a standardized set of questions, and it helps make long-term developments and industry-specific trends visible.

In 2027, taking part in the Swiss Manufacturing Survey again also puts you in the running for the Swiss Manufacturing Award: every participant is a potential candidate.

Further information will be available shortly on our website (<https://pscm.unisg.ch/en/projects/current-industry-and-consortia-projects-in-production-management/swiss-manufacturing-survey-and-award/>) and through announcements by your industry association. We hope this study has offered you valuable insights and that you will join us again for the next survey.

An dieser Stelle möchten wir bereits auf den nächsten Swiss Manufacturing Survey im Frühjahr 2027 hinweisen: Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie erneut teilnehmen. Die Teilnahme ermöglicht es Ihnen, Ihre eigene Entwicklung anhand standardisierter Fragen mit den Vorjahren zu vergleichen, und macht langfristige Entwicklungen sowie branchenspezifische Trends sichtbar.

Im Jahr 2027 besteht mit der Teilnahme am Swiss Manufacturing Survey zugleich die Möglichkeit, den Swiss Manufacturing Award zu gewinnen: Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten.

Weitere Informationen finden Sie zeitnah auf unserer Homepage (<https://pscm.unisg.ch/en/projects/current-industry-and-consortia-projects-in-production-management/swiss-manufacturing-survey-and-award/>) sowie in den Bekanntmachungen Ihres Verbands. Wir freuen uns, wenn Ihnen die vorliegende Studie wertvolle Erkenntnisse geliefert hat, und hoffen auf Ihre Teilnahme an der nächsten Erhebung.

X. Summary & Conclusion

The Swiss Manufacturing Survey was conducted at the University of St.Gallen for the tenth consecutive year. Fieldwork ran from April 8 to June 30, 2026, with participants reporting on the 2025 financial year, and drew 404 participants, more than 10% above last year's 365. Among them are 277 small and medium-sized enterprises (SMEs) with up to 249 employees (78% of the companies that provided size information) and 83 large companies with more than 249 employees (22%). Around 23% of the participating companies are members of the industry association Swissmechanic. The final sample covers 21 of the industries in the Swiss manufacturing sector. The most strongly represented industries are the manufacture of fabricated metal products (22%), machinery and equipment (almost 19%), basic metals (9%), and other manufacturing (7%). Nearly all participants are headquartered in Switzerland, and while two thirds produce exclusively in Switzerland, 70% of large companies operate production sites both at home and abroad.

Financially, 2025 did not extend the stabilization observed in 2024. Most companies again report EBIT margins between 5% and 9%, but the distribution has become more polarized: the mid-range brackets eroded while the top bracket above 20% more than doubled and returned close to its 2022 level. This time the gains came from SMEs rather than large companies, whose share of margins above 15% fell markedly, and the traditional weak spot of SME foreign business narrowed, with loss-making SMEs abroad down from 29% to 20%. Domestic operations remain the more profitable side of the business, with 9% negative margins in Switzerland against 15% abroad. In their self-assessment, companies report improvements in nearly every operational category: most clearly in digitalization, followed by sustainability, operational efficiency, and flexibility, while EBIT margins and production costs remain the only two categories without perceived progress.

Employment expectations remain subdued at home: companies anticipate stagnating or slightly

Bereits zum zehnten Jahr in Folge wurde der Swiss Manufacturing Survey an der Universität St.Gallen durchgeführt. Die Erhebung erstreckte sich vom 8. April bis zum 30. Juni 2026, wobei sich die Angaben der Teilnehmenden auf das Geschäftsjahr 2025 beziehen. Teilgenommen haben 404 Ansprechpartner, über 10% mehr als im Vorjahr (365). Darunter sind 277 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit bis zu 249 Mitarbeitenden (78% der Unternehmen mit Grössenangabe) sowie 83 Grossunternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitenden (22%). Rund 23% der teilnehmenden Unternehmen sind Mitglied des Branchenverbands Swissmechanic. Die finale Datenbasis umfasst 21 Branchen der Schweizer Fertigungsindustrie. Am stärksten vertreten sind die Herstellung von Metallerzeugnissen (22%), der Maschinenbau (knapp 19%), die Metallerzeugung und -bearbeitung (9%) sowie die sonstige Herstellung von Waren (7%). Fast alle der teilnehmenden Unternehmen haben ihren Hauptsitz in der Schweiz, und während zwei Drittel ausschliesslich in der Schweiz produzieren, unterhalten 70% der Grossunternehmen Produktionsstandorte im In- und Ausland.

Finanziell setzte sich die Stabilisierung des Jahres 2024 im Jahr 2025 nicht fort. Die meisten Unternehmen berichten erneut von EBIT-Margen zwischen 5% und 9%, doch die Verteilung ist polarisierter geworden: Die mittleren Margenbereiche erodierten, während sich der Anteil der Margen über 20% mehr als verdoppelte und nahezu das Niveau von 2022 erreichte. Getragen wurde dieser Zuwachs diesmal von den KMU und nicht von den Grossunternehmen, deren Anteil an Margen über 15% deutlich zurückging; gleichzeitig verbesserte sich die traditionelle Schwachstelle des KMU-Auslandsgeschäfts, wo der Anteil verlustbringender KMU von 29% auf 20% sank. Das Inlandgeschäft bleibt die profitablere Seite: 9% negative Margen in der Schweiz stehen 15% im Ausland gegenüber. In der Selbsteinschätzung verzeichnen die Unternehmen in nahezu allen operativen Kategorien Verbesserungen: am deutlichsten in der Digitalisierung, gefolgt von Nachhaltigkeit, operativer Effizienz und Flexibilität. Lediglich

declining headcount in Switzerland for 2026 and modest growth at foreign locations, which nonetheless marks a slight recovery compared with last year. The functional structure of the workforce has barely shifted, with SMEs employing 52% of their staff in manufacturing and assembly against 41% in large companies. Where headcount is being added, it is concentrated in indirect functions such as service, marketing, and sales, notably even as generative AI spreads. Administration, by contrast, is expected to shrink slightly. An important indicator of innovation output, however, has weakened: the share of sales generated by new products and services fell for the second year in a row, from around 22% in 2023 to 19% in 2024 and 17% in 2025.

Europe, including Switzerland and its neighboring countries, remains by far the most important sales market, followed by the United States and Asia. For large companies the neighboring countries now outweigh Switzerland itself in both sales and procurement, while SMEs remain far more domestically anchored. Because of this international exposure, geopolitics became the defining theme of this year's survey: over 50% of companies report that the geopolitical situation affects their production strongly or critically, with the share reporting strong effects rising by ten percentage points year on year, and a further 44% reporting slight effects. The US tariff measures introduced in 2025 are already visible on the sales side, with 27% expecting lower sales in the United States and roughly a quarter expecting the same outside the US, while supply chain disruption is the most widely felt consequence at 34%. Responses remain incremental rather than structural: passing on costs, tighter cost control, and stronger supply chain risk analysis rank highest, whereas relocating production closer to key markets ranks lowest. China, meanwhile, remains indispensable: dependence on stable economic and trade relations is rated between moderate and great, while the associated business risk is seen as only limited to moderate.

Swiss companies continue to rate their own competitiveness as average to good, seeing themselves strongest in direct comparison with their competitors while judging their bargaining power towards customers and suppliers to be weaker. Product quality remains the dominant strategic priority by a wide

bei den EBIT-Margen und den Produktionskosten wird kein Fortschritt wahrgenommen.

Die Beschäftigungserwartungen im Inland bleiben gedämpft: Für 2026 rechnen die Unternehmen in der Schweiz mit stagnierenden oder leicht rückläufigen Mitarbeiterzahlen und mit moderatem Wachstum an den Auslandsstandorten, was gegenüber dem Vorjahr dennoch eine leichte Erholung darstellt. Die funktionale Struktur der Belegschaft hat sich kaum verändert: KMU beschäftigen 52% ihrer Mitarbeitenden in Fertigung und Montage, Grossunternehmen 41%. Wo Personal aufgebaut wird, geschieht dies vor allem in den indirekten Funktionen wie Service, Marketing und Vertrieb, und dies bemerkenswerterweise auch bei zunehmender Verbreitung generativer KI. In der Administration wird hingegen ein leichter Rückgang erwartet. Ein wichtiger Indikator der Innovationsleistung hat dagegen nachgelassen: Der Umsatzanteil neuer Produkte und Dienstleistungen sank das zweite Jahr in Folge, von rund 22% im Jahr 2023 auf 19% im Jahr 2024 und 17% im Jahr 2025.

Europa mit der Schweiz und ihren Nachbarländern bleibt mit Abstand der wichtigste Absatzmarkt, gefolgt von den USA und Asien. Für Grossunternehmen sind die Nachbarländer sowohl im Absatz als auch in der Beschaffung inzwischen wichtiger als die Schweiz selbst, während KMU deutlich stärker im Heimmarkt verankert bleiben. Aufgrund dieser internationalen Exponiertheit wurde die Geopolitik zum prägenden Thema der diesjährigen Erhebung: Mehr als 50% der Unternehmen berichten von starken oder kritischen Auswirkungen der geopolitischen Lage auf ihre Produktion, weitere 44% von geringfügigen. Der Anteil der stark betroffenen Unternehmen stieg gegenüber dem Vorjahr um zehn Prozentpunkte. Die 2025 eingeführten US-Zollmassnahmen zeigen sich bereits auf der Absatzseite: 27% erwarten geringere Verkäufe in den USA und rund ein Viertel dasselbe ausserhalb der USA, während Störungen der Lieferketten mit 34% die am häufigsten genannte Folge sind. Die Reaktionen bleiben inkrementell statt strukturell: Die Weitergabe von Kosten, eine strengere Kostenkontrolle und eine verstärkte Risikoanalyse in der Lieferkette stehen an erster Stelle, die Verlagerung der Produktion in die Nähe wichtiger Märkte an letzter. China bleibt derweil unverzichtbar: Die

margin, followed by delivery capability and reliability, flexibility, and price, whereas sustainability is considered largely irrelevant to production strategy. This mirrors customer expectations closely: quality and delivery reliability rank highest for customers too, although price has gained weight compared with 2022 and 2023. On execution, nearly four in five companies describe themselves as able to respond flexibly to new opportunities, yet cascading strategic objectives into concrete targets and KPIs draws the highest share of disagreement (10%), suggesting that Swiss manufacturers trust their adaptability more than their implementation discipline.

Despite the difficult environment, capacity expansion outweighed capacity reduction in every world region in 2025: 35% of companies increased their manufacturing capacity in Switzerland while 20% reduced it, the steepest decline of any region surveyed. The strongest expansions were recorded in Asia (60%), the rest of Europe (55%), and Switzerland's neighboring countries (41%). For the coming three years, companies expect a moderate overall increase, with the strongest growth in Asia, North America (excluding Mexico), and the rest of Europe, while no change is anticipated for Africa and Latin America. Notably, the outlook for Switzerland itself has improved slightly compared with last year's survey.

Switzerland gained relevance as a manufacturing location this year, reversing the slight decline of the previous survey: all fifteen location factors were rated higher than a year ago and the overall average rose from 3.4 to 3.5 on a five-point scale. The increase is driven almost entirely by large companies, whose average climbed from 3.4 to 3.7 while SMEs remained stable at 3.4, widening the gap between size classes. The "Made in Switzerland" image ranks first and exceeded a value of 4 for the first time (4.1), ahead of access to highly skilled labor and proximity to customers; the largest gains, however, came from factors associated with stability and supply security, such as socio-economic conditions (3.3 to 3.6) and access to suppliers. On the other side, labor costs (3.4) and exchange rates (3.3) are the only obstacles rated above 3 and the only ones that have grown more pressing in each of the last three surveys, while energy costs and the availability of materials, machines, and qualified

Abhängigkeit von stabilen Wirtschafts- und Handelsbeziehungen wird zwischen moderat und hoch eingeschätzt, das damit verbundene Geschäftsrisiko wird hingegen nur als gering bis moderat eingeschätzt.

Schweizer Unternehmen bewerten ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit weiterhin als durchschnittlich bis gut; am stärksten sehen sie sich im direkten Vergleich mit ihren Wettbewerbern, während sie ihre Verhandlungsmacht gegenüber Kunden und Lieferanten als schwächer einschätzen. Die Produktqualität bleibt mit grossem Abstand die dominierende strategische Priorität, gefolgt von Lieferfähigkeit und -zuverlässigkeit, Flexibilität und Preis, während Nachhaltigkeit für die Produktionsstrategie als wenig relevant gilt. Das entspricht den Kundenerwartungen: Auch für die Kunden stehen Qualität und Liefertreue an erster Stelle, wenngleich der Preis gegenüber 2022 und 2023 an Bedeutung gewonnen hat. Bei der Umsetzung geben knapp vier von fünf Unternehmen an, flexibel auf neue Chancen reagieren zu können; die höchste Ablehnung (10%) betrifft jedoch das Herunterbrechen strategischer Ziele in konkrete Vorgaben und KPIs. Schweizer Produzenten vertrauen ihrer Anpassungsfähigkeit somit mehr als ihrer Umsetzungsdisziplin.

Trotz des herausfordernden Umfelds überwogen 2025 in allen Weltregionen die Kapazitätserweiterungen gegenüber den Reduktionen: In der Schweiz erhöhten 35% der Unternehmen ihre Fertigungskapazitäten, während 20% einen Rückgang verzeichneten, der stärkste Rückgang aller untersuchten Regionen. Die stärksten Ausweitungen wurden in Asien (60%), im übrigen Europa (55%) und in den Nachbarländern der Schweiz (41%) registriert. Für die kommenden drei Jahre erwarten die Unternehmen insgesamt eine moderate Ausweitung, am stärksten in Asien, Nordamerika (ohne Mexiko) und im übrigen Europa, während für Afrika und Lateinamerika keine Veränderungen erwartet werden. Bemerkenswert ist, dass sich der Ausblick für die Schweiz selbst gegenüber der Vorjahresbefragung leicht verbessert hat.

Der Werkplatz Schweiz hat in diesem Jahr an Relevanz gewonnen und kehrt damit den leichten Rückgang der Vorjahresbefragung um: Alle fünfzehn Standortfaktoren wurden höher bewertet

staff have eased considerably since 2023. The newly surveyed trade-policy barriers, which comprise protectionist measures abroad (2.4), US tariffs (2.3), and foreign subsidies (2.3), rank only mid-field.

In technology, adoption remains uneven. Only ERP systems and cloud computing have reached broad maturity, with roughly seven in ten and four in ten companies respectively reporting full implementation; for every other technology the fully implemented share stays below a third. Generative AI shows the widest spread across the intermediate maturity stages. Agentic AI, surveyed for the first time, remains concentrated in the earliest stages, and blockchain, 6G, and quantum computing are not fully implemented anywhere in the sample. Large companies lead across the entire portfolio, most clearly in data-intensive, process-oriented systems, and they are also markedly more likely to say that digitalization pays off competitively: 72% report at least a moderate contribution to competitiveness, against just over half of SMEs. R&D intensity, by contrast, is not purely a question of size: half of all companies invest less than 5% of revenue in R&D, yet above the 10% threshold large companies and SMEs are equally represented. Around eight in ten companies regard their corporate culture as a positive driver of innovation, a factor more broadly acknowledged than formal steering through budgets or strategic objectives.

Taken together, the picture for Switzerland as a manufacturing location is one of resilience under pressure: margins are polarizing, costs and currency remain the binding constraints, and geopolitical uncertainty has become a permanent planning parameter. Yet companies continue to invest domestically and increasingly value Switzerland for its reliability rather than its cost position. In connection with the Swiss Manufacturing Survey, the Swiss Manufacturing Award will again be presented at the St.Gallen Production Management Conference on October 20, 2026. This award honors manufacturing companies that have made a special contribution to Swiss manufacturing. We look forward to receiving your registration!

als im Vorjahr, der Gesamtdurchschnitt stieg von 3.4 auf 3.5 (Skala von 1 bis 5). Getragen wird der Anstieg fast ausschliesslich von den Grossunternehmen, deren Mittelwert von 3.4 auf 3.7 kletterte, während die KMU mit 3.4 stabil blieben. Der Abstand zwischen den Grössenklassen hat sich damit vergrössert. Das Image «Made in Switzerland» belegt weiterhin den ersten Rang und überschritt erstmals einen Wert von 4 (4.1), vor dem Zugang zu hochqualifizierten Fachkräften und der Kundennähe; die grössten Zuwächse verzeichneten jedoch Faktoren rund um Stabilität und Versorgungssicherheit wie die sozioökonomischen Rahmenbedingungen (3.3 auf 3.6) und der Zugang zu Lieferanten. Demgegenüber sind die Lohnkosten (3.4) und die Wechselkurse (3.3) die einzigen Hindernisse mit einem Wert über 3 und die einzigen, die in jeder der letzten drei Befragungen an Gewicht gewonnen haben, während sich Energiekosten und die Verfügbarkeit von Material, Maschinen und qualifizierten Mitarbeitenden seit 2023 deutlich entspannt haben. Die neu erhobenen handelspolitischen Hindernisse, zu denen protektionistische Massnahmen im Ausland (2.4), US-Zölle (2.3) und ausländische Subventionen (2.3) zählen, liegen lediglich im Mittelfeld.

Bei den Technologien bleibt die Verbreitung uneinheitlich. Einen breiten Reifegrad erreichen nur ERP-Systeme und Cloud Computing, die rund sieben von zehn beziehungsweise vier von zehn Unternehmen vollständig implementiert haben; bei allen übrigen Technologien liegt der Anteil vollständiger Implementierungen unter einem Drittel. Die generative KI zeigt die breiteste Streuung über die mittleren Reifegradstufen, die erstmals erhobene Agentic AI konzentriert sich auf die frühen Stufen, und Blockchain, 6G sowie Quantum Computing sind in der Stichprobe bei keinem Unternehmen vollständig implementiert. Grossunternehmen liegen über das gesamte Portfolio vorn, am deutlichsten bei datenintensiven, prozessorientierten Systemen, und geben zugleich merklich häufiger an, dass sich die Digitalisierung wettbewerbslich auszahlt: 72% sehen mindestens einen mittleren Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit, gegenüber gut der Hälfte der KMU. Die F&E-Intensität ist hingegen nicht allein eine Frage der Grösse: Die Hälfte aller Unternehmen investiert weniger als 5% des Umsatzes in F&E, oberhalb der Schwelle von 10% sind Grossunternehmen und KMU jedoch gleichermassen vertreten. Rund acht

von zehn Unternehmen sehen in ihrer Unternehmenskultur einen positiven Innovationstreiber. Dieser Faktor wird breiter anerkannt als die formale Steuerung über Budgets oder strategische Ziele.

Insgesamt ergibt sich für den Werkplatz Schweiz das Bild einer Resilienz unter Druck: Die Margen polarisieren sich, Kosten und Währung bleiben die bindenden Restriktionen, und die geopolitische Unsicherheit ist zu einer dauerhaften Planungsgrösse geworden. Dennoch investieren die Unternehmen weiter im Inland und schätzen die Schweiz zunehmend für ihre Verlässlichkeit und weniger für ihre Kostenposition. Im Zusammenhang mit dem Swiss Manufacturing Survey wird erneut der Swiss Manufacturing Award im Rahmen der St.Galler Produktionsmanagementtagung am 20. Oktober 2026 verliehen. Dieser Preis zeichnet produzierende Unternehmen aus, die sich um den Schweizer Werkplatz besonders verdient gemacht haben. Wir freuen uns über Ihre Anmeldung!



XI. Appendix

Our sincere thanks go to everyone who took part in this year's survey! Together we have moved a meaningful step closer to understanding the structure of Switzerland as a manufacturing location.

We would also like to thank Noventa Consulting for partnering with us on this year's Swiss Manufacturing Survey. In a joint white paper, we explored how a company's innovation performance shapes its competitiveness. Discover the success factors of high-performing Swiss firms and see how to apply them in your own company. The white paper is available at the following [link](#)¹¹.

Unser herzlicher Dank gilt allen, die an unserer Umfrage teilgenommen haben! Gemeinsam sind wir dem Verständnis des Standorts Schweiz einen grossen Schritt nähergekommen.

Ebenso danken wir Noventa Consulting für die Zusammenarbeit beim diesjährigen Swiss Manufacturing Survey. In einem gemeinsamen Whitepaper haben wir untersucht, welchen Einfluss die Innovationsleistung von Unternehmen auf ihre Wettbewerbsfähigkeit hat. Erfahren Sie mehr über die Erfolgsfaktoren hoch performanter Schweizer Unternehmen und sehen Sie, wie sich diese auf Ihr eigenes Unternehmen übertragen lassen. Das Whitepaper ist unter dem folgenden [Link](#)¹¹ veröffentlicht.

About us

The Institute for Production and Supply Chain Management at the University of St.Gallen maintains 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 for Production and Supply Chain 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 Produktions- und Supply Chain Management der Universität St.Gallen steht in enger Verbindung zu Industrieunternehmen in der Schweiz und Europa und arbeitet 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 Produktions- und Supply Chain Management 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.

¹¹ Alternativer Link zum Whitepaper mit Noventa Consulting:

https://www.unisg.ch/fileadmin/user_upload/HSG_ROOT/Institut_PSCM/Production_Management/swiss_manufacturing_survey_and_award/HSGxNoventa_Whitepaper26.pdf



University of St.Gallen

Institute for Production and
Supply Chain Management



Institute for Production and Supply Chain Management

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

☎ +41 (0)71 224 72 60

www.pscm.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

Simon Gese

☎ +41 (0)71 224 72 62

✉ simon.gese@unisg.ch

Simon Gmeiner

☎ +41 (0)71 224 72 66

✉ simon.gmeiner@unisg.ch

Immanuel Robles y Zepf

✉ immanuel.roblesyzepf@student.unisg.ch

ACCREDITATION



MEMBER OF

