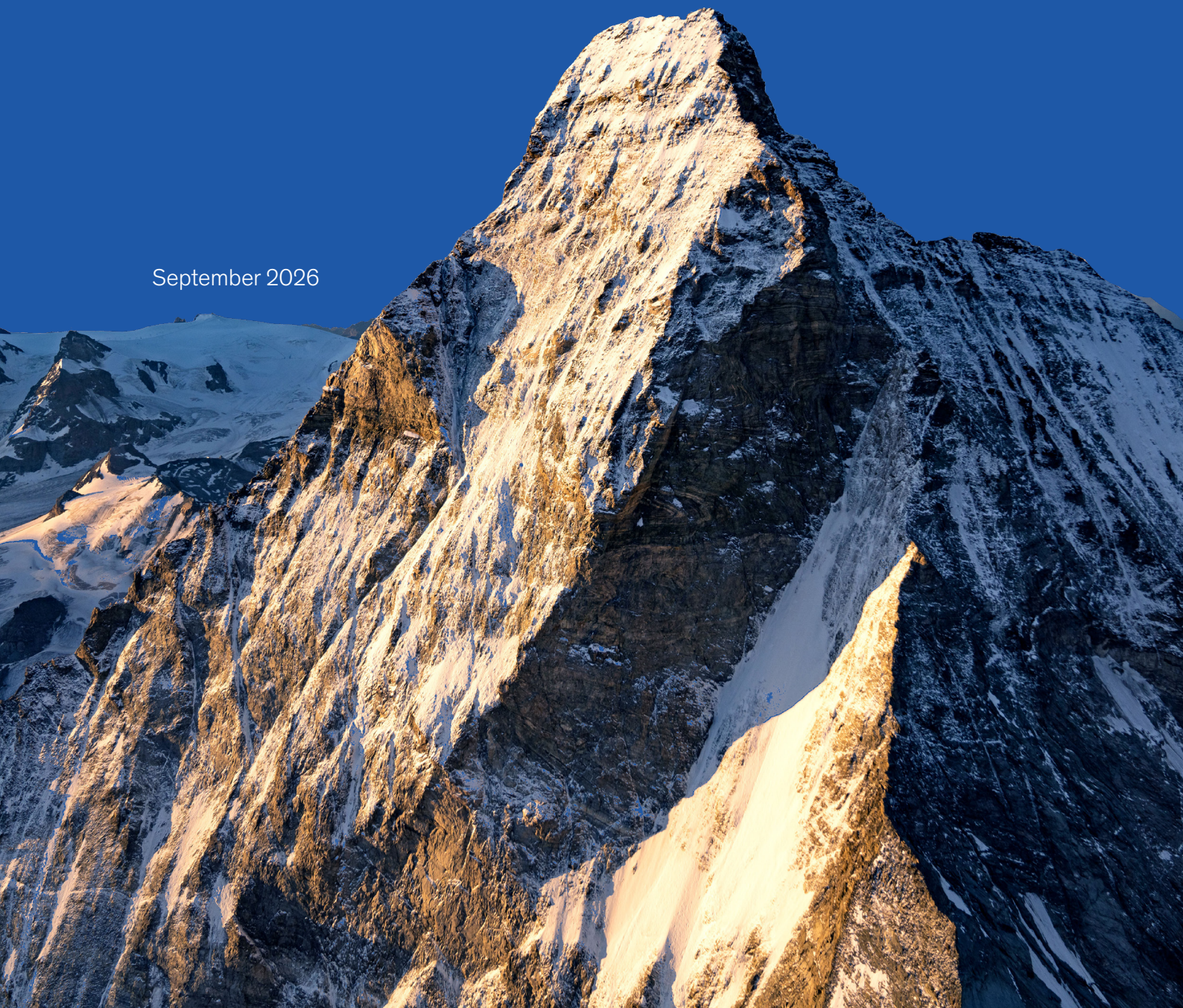




Climbing higher

Die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz im Wandel sichern

September 2026



Autor*innen:

Dr. Rahul Sahgal, Schweizerisch-Amerikanische Handelskammer

Alexander Klei, McKinsey & Company

Michael Steinmann, McKinsey & Company

Sirus Ramezani, McKinsey & Company

Dr. Jan Mischke, McKinsey & Company

Thomas Dörig, McKinsey & Company

Dieser Report ist eine Übersetzung der englischen Originalfassung. Im Falle von Abweichungen oder Unstimmigkeiten ist die englische Fassung massgeblich.

McKinsey & Company

Das 1926 gegründete Management-Beratungsunternehmen McKinsey & Company agiert als globale Partnerschaft, die durch starke Werte und das Bestreben vereint ist, einen dauerhaften positiven Wandel herbeizuführen. Wir kombinieren kühne Strategien und transformative Technologien, um Kund*innen dabei zu unterstützen, nachhaltig innovativ zu sein, dauerhafte Leistungssteigerungen zu erzielen und eine Belegschaft aufzubauen, die sowohl in dieser als auch in der nächsten Generation erfolgreich sein wird. Zu Beginn des zweiten Jahrhunderts unserer Firmengeschichte ist es nach wie vor unser Ziel, unseren Kund*innen dabei zu helfen, ihr strategisches, operatives und organisatorisches Potenzial auf das nächste Niveau zu heben. Die Schweizer Niederlassung von McKinsey betreut seit ihrer Gründung vor über 65 Jahren private, öffentliche und soziale Organisationen aus verschiedenen Branchen als «Impact-Partner». Als aktives Mitglied der Schweizer Wirtschaft mit ausgeprägten Forschungserkenntnissen möchten wir uns an der öffentlichen Diskussion über die drängendsten Herausforderungen und Chancen des Landes beteiligen. Unsere Mitgliedschaft bei der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer seit deren Gründung 1967 zeugt sowohl von unserer Verbundenheit mit unserem Herkunftsland, den USA, als auch von unserer tiefen Verwurzelung und Marktvernetzung in der Schweiz. Zu den ehemaligen Managing Partners von McKinsey & Company Schweiz, die als Präsident oder Vorsitzender der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer fungierten, gehören Quincy J. Hunsicker und Thomas Knecht. Heute ist unser Unternehmen in der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer in drei verschiedenen Chapters vertreten: «Doing Business in Switzerland» durch den derzeitigen Managing Partner Schweiz Michael Steinmann, «Doing Business in the USA» durch Senior Partner Sirus Ramezani und «Lake Geneva» durch die Partnerin und Leiterin unserer Genfer Niederlassung Nina Probst.

Schweizerisch-Amerikanische Handelskammer

Swiss AmCham ist eine Organisation, die sich mit zwei grossen Themenbereichen befasst:

1. Alle Fragen, die den freien Waren-, Dienstleistungs-, Personen- und Investitionsverkehr zwischen den USA und der Schweiz betreffen. Dazu gehören z. B. steuerliche und regulatorische Themen, Handel, Zuwanderung, Arbeitsbewilligungen, Investitionsschutz, diskriminierungsfreier Marktzugang und weitere zentrale Themen sowie Informationen für Unternehmen über die Besonderheiten des Schweizer und des US-amerikanischen Marktes.
2. Alle Themen, die multinationale Unternehmen (schweizerische und ausländische, grosse und kleine) betreffen, die in der Schweiz tätig sind. Die erfolgreiche Auseinandersetzung mit diesen Themen ist zugleich ein grosser Gewinn für die Schweizer Wirtschaft in ihrem Bestreben, im Wettbewerb um diese multinationalen Unternehmen zu bestehen (Gewinnung und Bindung multinationaler Unternehmen). Die Schweizerisch-Amerikanische Handelskammer ist der grösste Verband multinationaler Unternehmen in der Schweiz.

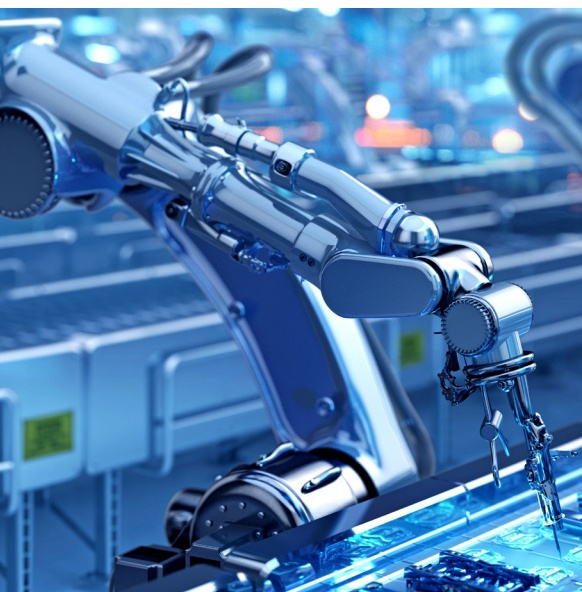
Ziel der Swiss AmCham ist es, die Stakeholder*innen über die oben genannten Themen zu informieren, effiziente Netzwerke zu schaffen, diese Themen anzugehen und die Lobbyarbeit bei den Themen, die den Kompetenzen der Kammer am ehesten entsprechen, zu übernehmen (oder dabei mitzuwirken). Dabei strebt die Kammer eine enge Zusammenarbeit mit allen relevanten Verbänden an und kooperiert mit Parlamentarier*innen, Regierungsvertreter*innen, den Medien, wichtigen diplomatischen Persönlichkeiten und den betroffenen Unternehmen.

Die Swiss AmCham erhält keine finanzielle Unterstützung von staatlicher Seite, weder von der Schweizer noch von der US-amerikanischen Regierung. Die Einnahmen der Kammer stammen zu 100 % aus der Privatwirtschaft.

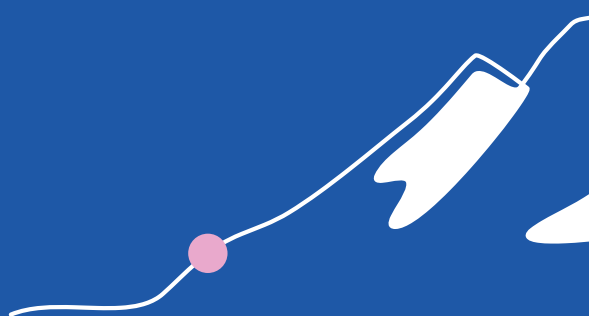
Inhalte

- 04 Vorwort
- 06 Zentrale Erkenntnisse
- 08 Kapitel 1: Multinationale Unternehmen leisten einen entscheidenden Beitrag zum Wohlstand der Schweiz
- 13 Kapitel 2: Die Schweiz hält ihre Position bei europäischen Hauptsitzverlagerungen – doch die Zusammensetzung verändert sich
- 26 Kapitel 3: Die Schweiz bleibt in Europa führend, doch die globalen Anforderungen steigen
- 43 Kapitel 4: Die Schweiz kann grössere Volkswirtschaften nicht bei den Ausgaben, jedoch durch Leistung übertreffen
- 50 Danksagungen
- 52 Methodik





Vorwort



Die Schweiz spielt in der Weltwirtschaft seit Langem eine Rolle, die man ihr aufgrund ihrer geringen Grösse nicht zutrauen würde. Dabei sind multinationale Unternehmen (MNU) ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Land. Heute ist die Schweiz produktiver denn je, was das BIP und das BIP pro Kopf betrifft – und doch war sie selten exponierter. Trotz seines kleinen Inlandsmarktes erwirtschaftet das Land eine vergleichbare Wirtschaftsleistung wie viel grössere europäische Länder. Unterstützt wird es dabei durch eine aussergewöhnliche Konzentration von MNU, bestehend aus Schweizer Unternehmen, die international expandiert haben, und ausländischen Unternehmen, die die Schweiz als strategische Basis für globale oder regionale Aktivitäten gewählt haben. Während eines grossen Teils des vergangenen Jahrhunderts profitierte die Schweiz von einer globalen Ordnung, in der kleine, offene Volkswirtschaften Agilität, institutionelle Stabilität und bessere Geschäftsbedingungen nutzen konnten, während sie innerhalb eines weitgehend vorhersehbaren internationalen Handels- und Regulierungsrahmens agierten. Die Schweiz galt weithin als Europas attraktivster Standort für die Hauptsitze multinationaler Unternehmen.

Doch die Welt hat sich verändert und die Attraktivität der Schweiz für MNU infrage gestellt. Das Tempo des Wandels nimmt zu und die globalen Standorte divergieren stärker – einige übertreffen die Schweiz in bestimmten Dimensionen, andere hinken hinterher. In diesem Umfeld gewinnt die starke politische Stabilität der Schweiz noch mehr an Wert, sie reicht aber allein nicht mehr aus. Auch historisch attraktive Standorte können sich nicht auf vergangene Erfolge verlassen: Die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit hängt zunehmend davon ab, frühzeitig und konsequent die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen. Selbstgefälligkeit ist keine Option.

Kurz nach der Veröffentlichung des Berichts «Switzerland – wake up» im Jahr 2019 stand die Welt vor einer globalen Pandemie, die die Arbeitsweise multinationaler Unternehmen grundlegend veränderte, den technologischen Fortschritt beschleunigte und weitere langfristige Implikationen schuf. Seitdem hat sich das globale Umfeld noch grundlegender verändert. Grossmachtrivalität, Industriepolitik, strategische Subventionen, Zölle und wirtschaftliche Fragmentierung haben die Wettbewerbsregeln neu gestaltet. Grosse Wirtschaftsblöcke diktieren zunehmend Bedingungen, und die globalen Märkte



Die Frage ist nicht, ob die Schweiz multinationale Unternehmen anzieht – sie tut dies –, sondern ob sie aktiv die Rahmenbedingungen aufrechterhalten kann, auf denen diese Attraktivität basiert.

sind heute weniger neutral und politisierter als früher. Die Schweiz sieht sich 2026 einem anspruchsvollen Umfeld gegenüber, das geprägt ist von zunehmenden Handelsbarrieren, sich verschärfenden geopolitischen Spannungen, Unsicherheiten in den Beziehungen zwischen der Schweiz und der EU, der Umsetzung der OECD-Mindeststeuer, der erneuten offensiven Handelspolitik der USA und einem kontinuierlich erstarkenden Schweizer Franken. In diesem Umfeld sind die Vorteile, mit denen die Schweiz einst mehr Gewicht hatte, als ihre Grösse vermuten liess, nicht mehr von selbst tragfähig. Die Frage ist nicht, ob die Schweiz multinationale Unternehmen anzieht – sie tut dies –, sondern ob sie aktiv die Rahmenbedingungen aufrechterhalten kann, auf denen diese Attraktivität basiert.

Vor diesem Hintergrund ist es an der Zeit, einen neuen Blick auf die heutige Sicht der multinationalen Unternehmen auf die Schweiz zu werfen und den Bericht «Switzerland – wake up» aus dem Jahr 2019 zu aktualisieren.¹

In der Ausgabe 2026 wird die Faktenlage zur Rolle der multinationalen Unternehmen in der Schweizer Wirtschaft aktualisiert, bewertet, wie sich die Attraktivität der Schweiz im Vergleich zu konkurrierenden Standorten entwickelt hat und aufgezeigt, welche Konsequenzen sich daraus für die Sicherung des langfristigen wirtschaftlichen Wohlstands und der Attraktivität im globalen Umfeld ergeben.

Für diese Studie haben wir eine aktualisierte Faktenbasis erstellt (siehe Kapitel 1), einschliesslich einer Datenbank über Unternehmensverlagerungen in den letzten fünf Jahren (analysiert in Kapitel 2). Wir haben mehr als 60 CEOs, Vorsitzende und zentrale Führungskräfte aus globalen Unternehmen und relevanten Institutionen in der Schweiz interviewt, um zu verstehen, wie sie die Attraktivität der Schweiz wahrnehmen und was sich seit der Veröffentlichung des letzten Berichts im Jahr 2019 verändert hat (Stärken, Trends, Herausforderungen und Handlungsbedarf in Kapitel 3 und 4).

¹ McKinsey, Switzerland – wake up: Stärkung der Attraktivität der Schweiz für multinationale Unternehmen, 2019

Zentrale Erkenntnisse

Multinationale Unternehmen² sind der Motor der Schweizer Wirtschaft: Obwohl sie nur 6 Prozent der Unternehmen ausmachen, leisten sie – noch stärker als 2019 – einen überproportionalen Beitrag: Auf sie entfallen 33 Prozent der Arbeitsplätze, 42 Prozent des BIP, 75 Prozent des nominalen BIP-Wachstums seit 2014 und mehr als 50 Prozent der Einnahmen aus der direkten Bundessteuer von juristischen Personen.

Die Schweiz zieht nach wie vor multinationale Unternehmen an: Das Land hat sich zunehmend hochkarätige Forschungs- & Entwicklungs-Aufträge gesichert, seinen Technologiesektor ausgebaut, einen grossen – wenn auch rückläufigen – Anteil an der immer stärker umkämpften Pharma- und Healthcare-Branche behauptet und sich somit stetig von seiner traditionellen Rolle als Hauptsitzstandort vorrangig für die Finanzbranche entfernt. Seit 2020 hat der Zustrom von MNU-Hauptsitzen rund 20'000 Arbeitsplätze geschaffen, rund CHF 6,4 Mrd. zum jährlichen BIP beigetragen und CHF 1,3 Mrd. an Steuereinnahmen generiert.

Die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz steht jedoch unter Druck: Im Rahmen unserer Studie haben wir mehr als 60 Führungskräfte befragt, für die qualifiziertes Personal, Stabilität, das Steuerumfeld, die Wirtschaftsfreundlichkeit und die Lebensqualität nach wie vor von grosser Bedeutung sind. Sie nehmen aber auch wahr, dass die historischen Stärken der Schweiz in diesen Bereichen teilweise erodieren: 70 Prozent der Befragten beobachteten einen Rückgang in mindestens drei Kategorien, wobei sie am häufigsten eine Verschlechterung im Bereich der Wirtschaftsfreundlichkeit, dem steuerlichen Umfeld und der Infrastruktur nannten. Während die Schweiz ihren Vorsprung gegenüber ihren krisengeschüttelten europäischen Nachbarn ausbaut, verliert sie gegenüber globalen Mitbewerbern an Boden. Die Interviews deuten auch auf eine zunehmende Ambivalenz in der Wahrnehmung von multinationalen Unternehmen und Wirtschaftswachstum in der öffentlichen Diskussion hin. Dies könnte das gemeinsame Engagement für Wachstum, welches die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz stützt, schwächen.

² Umfasst internationale Firmen mit Präsenz in der Schweiz und Schweizer Firmen mit Präsenz im Ausland



Die Schweiz kann grössere Volkswirtschaften nicht durch Ausgaben, jedoch durch Leistung übertreffen: Während grosse Wirtschaftsböcke von ihrer Grösse, Industriepolitik, Subventionen und Handelsinterventionen profitieren, setzt die Schweiz auf ihren flexiblen Pragmatismus, ihre Verlässlichkeit, ihre liberalen Marktprinzipien und ihr Engagement für die Gewinnung von Spitzenkräften:

- 1. Spitzenleistung in den Bereichen Personal und Forschung:** Der Zugang zu Spitzenkräften und Innovation ist nach wie vor gut und basiert auf der Forschungsexzellenz sowie dem dualen Bildungssystem. Nach wie vor stufen rund 90 Prozent der CEOs Fachkräfte als Kernstärke ein, doch der zunehmende Druck auf die ETH/EPFL, insbesondere durch die breitere Verteilung von Bundesgeldern, birgt die Gefahr, einen der Haupttreiber der Schweizer Wettbewerbsfähigkeit zu schwächen.
- 2. Regulatorische Attraktivität:** Schnelligkeit, Einfachheit, Flexibilität und eine pragmatische, ergebnisorientierte Umsetzung von Vorschriften – ermöglicht durch einen kontinuierlichen Dialog zwischen Staat und Wirtschaft – prägen die Schweiz seit Langem und sind nach wie vor von entscheidender Bedeutung. Fast 70 Prozent der CEOs berichten jedoch von wachsendem Regulierungsaufwand, da sich das Land in Richtung einer formalistischeren Anwendung von Vorschriften, zusätzlicher Verfahrensstufen (einschliesslich eines über die EU-Vorschriften hinausgehenden «Swiss Finish») und langsameren Entscheidungsprozessen bewegt.

- 3. Steuerliche Attraktivität und Vorhersehbarkeit:** Die konkurrierenden Hauptsitzstandorte haben bei der Umsetzung der OECD-Mindestbesteuerung mehr Spielraum gewonnen, was ihre finanziellen Vorteile angesichts der anhaltenden Aufwertung des Schweizer Frankens erhöht. Rund 65 Prozent der CEOs sehen Kostendruck als zunehmend relevantes Hemmnis für Standortentscheide.
- 4. Energie, Netz, Digitalisierung, Wohnungswesen, Infrastruktur und Unternehmensinvestitionen:** Während die erstklassige Infrastruktur in der Schweiz nach wie vor einen Wettbewerbsvorteil darstellt, berichten über 60 Prozent der CEOs von zunehmenden Engpässen. Dazu zählen hohe Wohnkosten, welche die Mobilität von Fachkräften einschränken, sowie der wachsende Vorsprung anderer Standorte bei der Gewinnung hochwertiger Investitionen, bei denen eine schnelle Umsetzung entscheidend ist.
- 5. Strategische Autonomie und Integration:** Etwa 80 Prozent der CEOs orientieren sich mittlerweile an globalen Hubs und fordern eine proaktivere internationale Positionierung, um den Marktzugang zu sichern und die Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten.

Kapitel 1: Multinationale Unternehmen leisten einen entscheidenden Beitrag zum Wohlstand der Schweiz

Der Wohlstand der Schweiz hängt von der Integration in globale Märkte und multinationalen Unternehmen ab.

Gemäss den meisten Vergleichskennzahlen hat sich die Schweiz zu einer Referenzwirtschaft entwickelt. Sie gehört beim Pro-Kopf-BIP weltweit zu den Spitzenreitern, investiert mehr als 3 Prozent ihres BIP in Forschung und Entwicklung, platziert sich in den globalen Innovationsrankings durchgehend im Spitzenfeld und generiert weltweit eine der höchsten Anzahlen an Patenten pro Kopf. Eine aktuelle Buchpublikation des McKinsey Global Institute bezeichnet die Schweiz sogar als globalen Referenzpunkt für Wohlstand und geht der Frage nach, was nötig wäre, damit alle Menschen weltweit einen mit der Schweiz vergleichbaren Lebensstandard erreichen könnten.³

Für den wirtschaftlichen Erfolg des Landes sind gut funktionierende Institutionen und führende Unternehmen von zentraler Bedeutung. Die Maschinerie des Fortschritts hat acht Zylinder – von Arbeit über Bildung, Kapitalakkumulation, Handel, Urbanisierung, Innovation bis hin zu Energie –, aber auch die Qualität der Institutionen, die die Märkte prägen und die Kraft des Fortschritts freisetzen, ist von Bedeutung.

Im Gegensatz zu grösseren Volkswirtschaften, die im Inland Skaleneffekte erzielen und führende Unternehmen schaffen können, hängt der Wohlstand der Schweiz von ihrer Einbindung in globale Märkte und multinationalen Unternehmen

(MNU) ab. Die gut funktionierenden Märkte und die Attraktivität des Landes für global tätige Unternehmen haben seit Langem die Produktivität, die Exportleistung und die Innovationsintensität des Landes gestützt. Wenn diese Attraktivität aufgrund langsamerer Umsetzung, zunehmender Hürden oder einer Verlagerung hochwertiger Unternehmensaktivitäten an andere Standorte nachlässt, werden sich die Auswirkungen im Laufe der Zeit kumulieren. In der kleinen, offenen Schweizer Volkswirtschaft spielen multinationale Unternehmen eine strukturelle Rolle bei der Aufrechterhaltung des Wachstums.

Der Einfluss der MNU⁴—definiert als internationale Unternehmen mit Präsenz in der Schweiz und Schweizer Unternehmen mit Präsenz im Ausland – hat in den letzten zehn Jahren im Hinblick auf Unternehmenspräsenz, Beschäftigung, Wertschöpfung und öffentliche Finanzen zugenommen. Der Anteil der MNU an allen Unternehmen in der Schweiz betrug 2024 6,3 Prozent, gegenüber 4,5 Prozent im Jahr 2014 und 5,5 Prozent im Jahr 2019.⁵ Damit lag die jährliche Wachstumsrate sechsmal höher als die der inländischen Unternehmen (Abbildung 1). Auch wenn dies immer noch einen kleinen Teil der Unternehmensbasis ausmacht, sind die wirtschaftlichen Auswirkungen weitaus grösser.

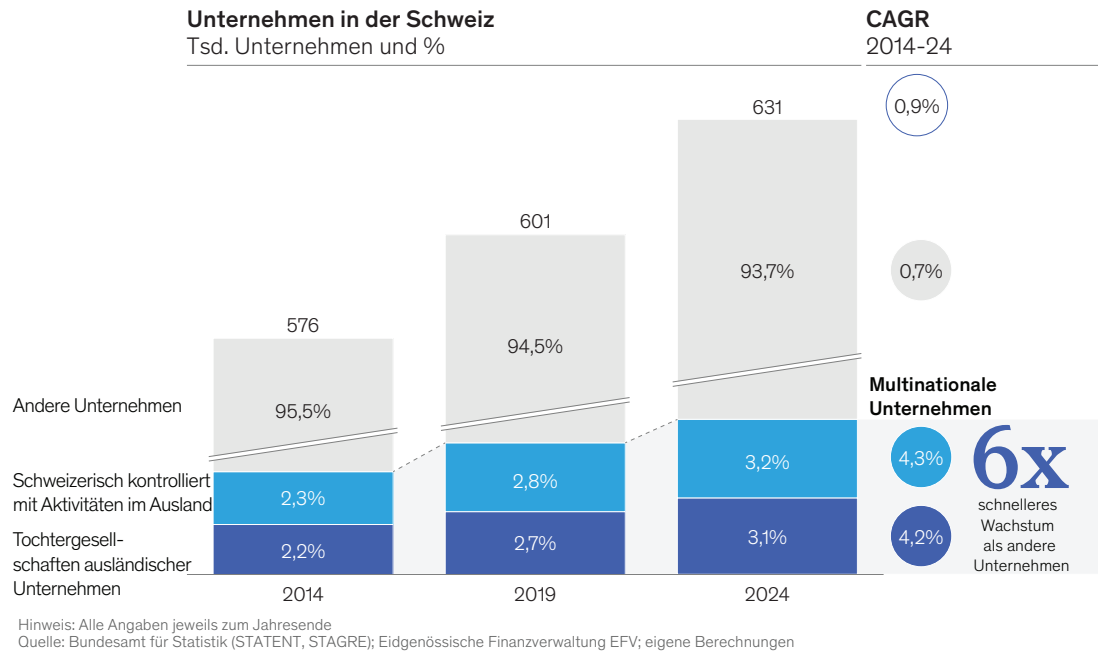
³ McKinsey, A Century of Plenty, 2026

⁴ Eine detaillierte Definition der in diesem Bericht genannten multinationalen Unternehmen (MNU) findet sich auf S. 52

⁵ Bundesamt für Statistik Schweiz (STATENT, STAGRE); Eidgenössische Finanzverwaltung EFV; eigene Berechnungen

Abbildung 1

Multinationale Unternehmen sind ~6x schneller gewachsen als übrige Unternehmen und machen heute >6% aller Unternehmen in der Schweiz aus



Der Einfluss multinationaler Unternehmen hat in den letzten zehn Jahren in Bezug auf Unternehmenspräsenz, Beschäftigung, Wertschöpfung und öffentliche Finanzen zugenommen.

Abbildung 2

75 % des Schweizer BIP-Wachstums von über CHF 175 Mrd. seit 2014 entfallen auf multinationale Unternehmen

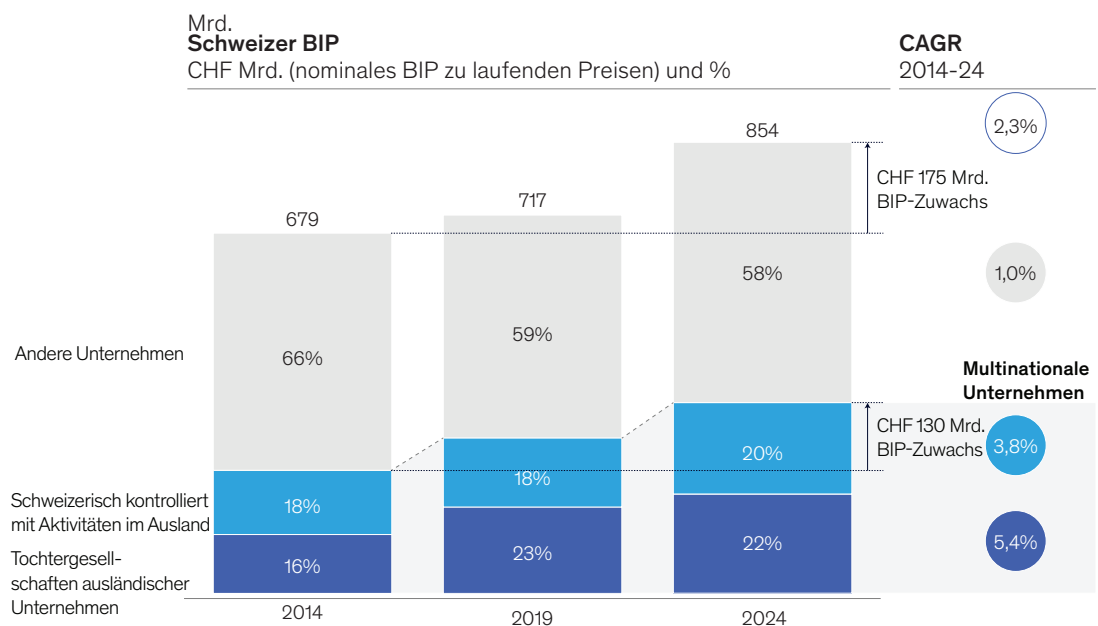
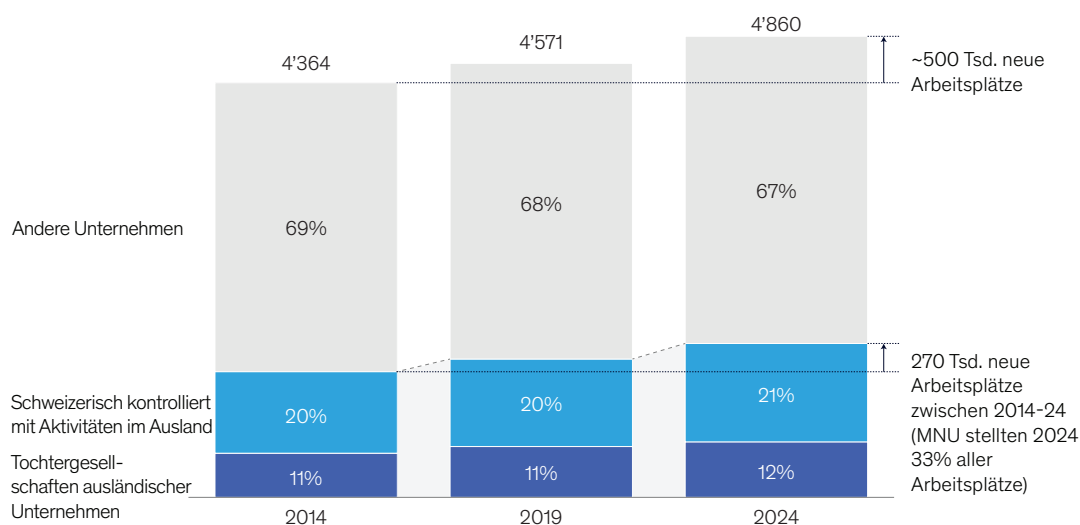


Abbildung 3

Multinationale Unternehmen stellen 33% der Arbeitsplätze in der Schweiz – Tendenz steigend

Arbeitsplätze in der Schweiz
Tsd. Arbeitsplätze und %



Quelle: Bundesamt für Statistik (STATENT, STAGRE); Eidgenössische Finanzverwaltung EFV; eigene Berechnungen

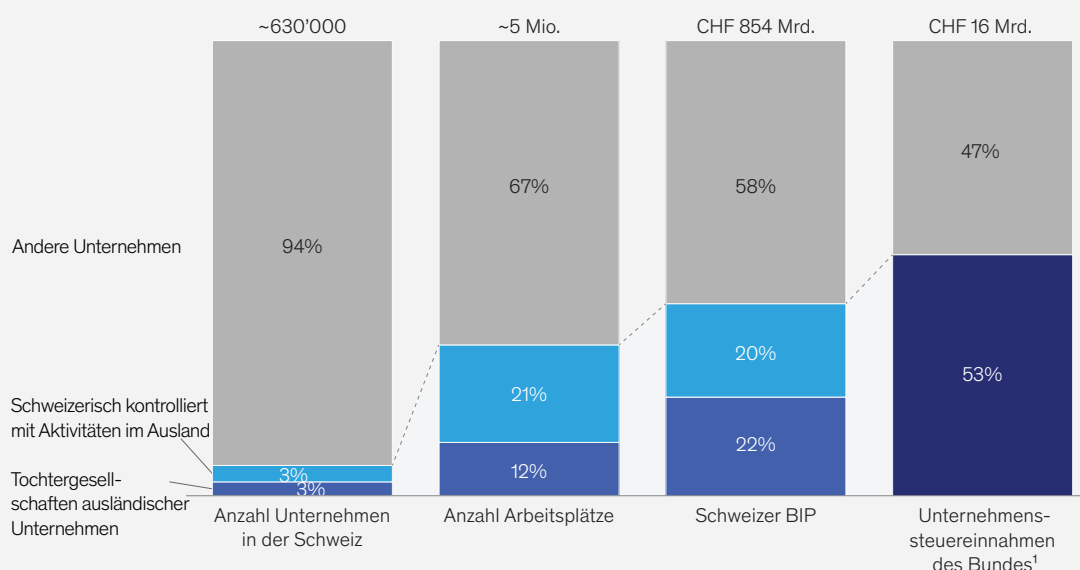
MNU generieren Schätzungen zufolge mehr als die Hälfte der Unternehmenssteuereinnahmen des Bundes.

Beitrag multinationaler Unternehmen im Überblick

Abbildung 4

Multinationale Unternehmen leisten einen überproportionalen Beitrag zur Schweizer Wirtschaft

% im Jahr 2024



¹ Unterschiedliche Quellen und Berechnungsmethoden ergeben dieselbe Bandbreite (50-55% Beitrag der MNU)
Quelle: Avenir Suisse, Eidgenössische Finanzverwaltung, STATENT

Noch wichtiger ist, dass multinationale Unternehmen die Wertschöpfung der Schweiz vorantreiben. Sie erwirtschafteten 2024 42 Prozent des BIP des Landes und trugen seit 2014 rund drei Viertel zum nominalen BIP-Wachstum bei, wobei ihr Anteil an den in diesem Zeitraum erzielten CHF 175 Mrd. etwa CHF 130 Mrd. betrug (Abbildung 2).

Im Hinblick auf die Beschäftigung entfielen im Jahr 2024 rund 33 Prozent aller Arbeitsplätze in der Schweiz auf MNU, was einem Anstieg von 2,4 Prozentpunkten seit 2014 entspricht (siehe Abbildung 3). In der Schweiz kontrollierte multinationale Unternehmen beschäftigen im Inland fast doppelt so viele Mitarbeitende wie Tochtergesellschaften unter ausländischer Kontrolle und machen 21 Prozent gegenüber 12 Prozent der Gesamtbeschäftigung aus. Rund zwei Drittel der schweizerischen Arbeitskräfte sind weiterhin in heimischen Betrieben beschäftigt, doch die Hälfte des Beschäftigungswachstums der letzten zehn Jahre (bzw. 270'000 Arbeitsplätze) entfällt auf MNU.

Multinationale Unternehmen tragen ebenfalls erheblich zu den öffentlichen Finanzen bei. Obwohl eine genaue Zuordnung sehr komplex ist, deuten Schätzungen darauf hin, dass die MNU mehr als die Hälfte der Einnahmen aus der direkten Bundessteuer von juristischen Personen generieren (Abbildung 4).⁶

Kurzum, der Wohlstand der Schweiz ist eng mit ihren global tätigen Unternehmen verknüpft, sodass die Rahmenbedingungen wie Fachkräfte, Regulierung, steuerliche Planungssicherheit und Infrastruktur nicht nur unterstützende Faktoren, sondern vielmehr makroökonomische Determinanten sind.

⁶ Avenir Suisse, Eidgenössische Finanzverwaltung, 2025; STATENT, 2025



Kapitel 2:

Die Schweiz hält ihre Position bei europäischen Hauptsitzverlagerungen – doch die Zusammen- setzung verändert sich

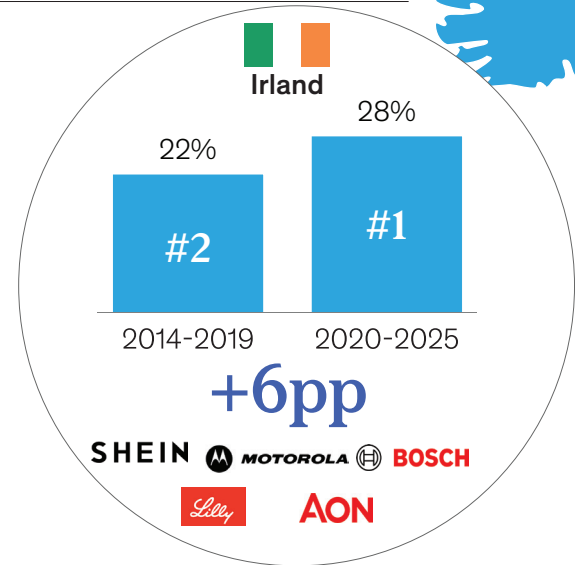


Die Attraktivität der Schweiz als Standort für Hauptsitze multinationaler Unternehmen und wertschöpfungsintensive Geschäftsaktivitäten hat sich im vergangenen Jahrzehnt gewandelt. Während der Anteil der Schweiz an neu angesiedelten Unternehmenshauptsitzen insgesamt stabil geblieben ist, haben sich sowohl die Zusammensetzung der Zuzüge als auch die Art der in der Schweiz angesiedelten Mandate deutlich verändert.

Zwischen 2014 und 2025 entfielen auf die Schweiz konstant rund 20 Prozent der Zuzüge von Unternehmenshauptsitzen grosser Unternehmen (mit einem Umsatz von mehr als 1 Mrd. CHF) innerhalb der fünf für diese Studie untersuchten

europäischen Hubs: Schweiz, Irland, Niederlande, Luxemburg und Vereinigtes Königreich⁷ (siehe Abbildung 5; zur Methodik siehe Box 1: Unsere Methodik zur Messung der An- und Umsiedlungen von Hauptsitzen). Die absolute Zahl der Zuzüge ging jedoch zurück, da die Hauptsitzbewegungen über alle europäischen Hubs hinweg nach 2019 insgesamt um rund 20 Prozent abnahmen (Abbildung 6).⁸ Dieser Rückgang ist auf eine geringere Zahl an Hauptsitzverlagerungen zurückzuführen, während die Zahl der neu geschaffenen Standorte weitgehend stabil blieb. Gleichzeitig wurden mehr neue F&E-Zentren eröffnet, während die Zahl der neu angesiedelten regionalen Hauptsitze zurückging.

⁷ Ausführliche Methodik im Anhang
⁸ McKinsey-Analyse

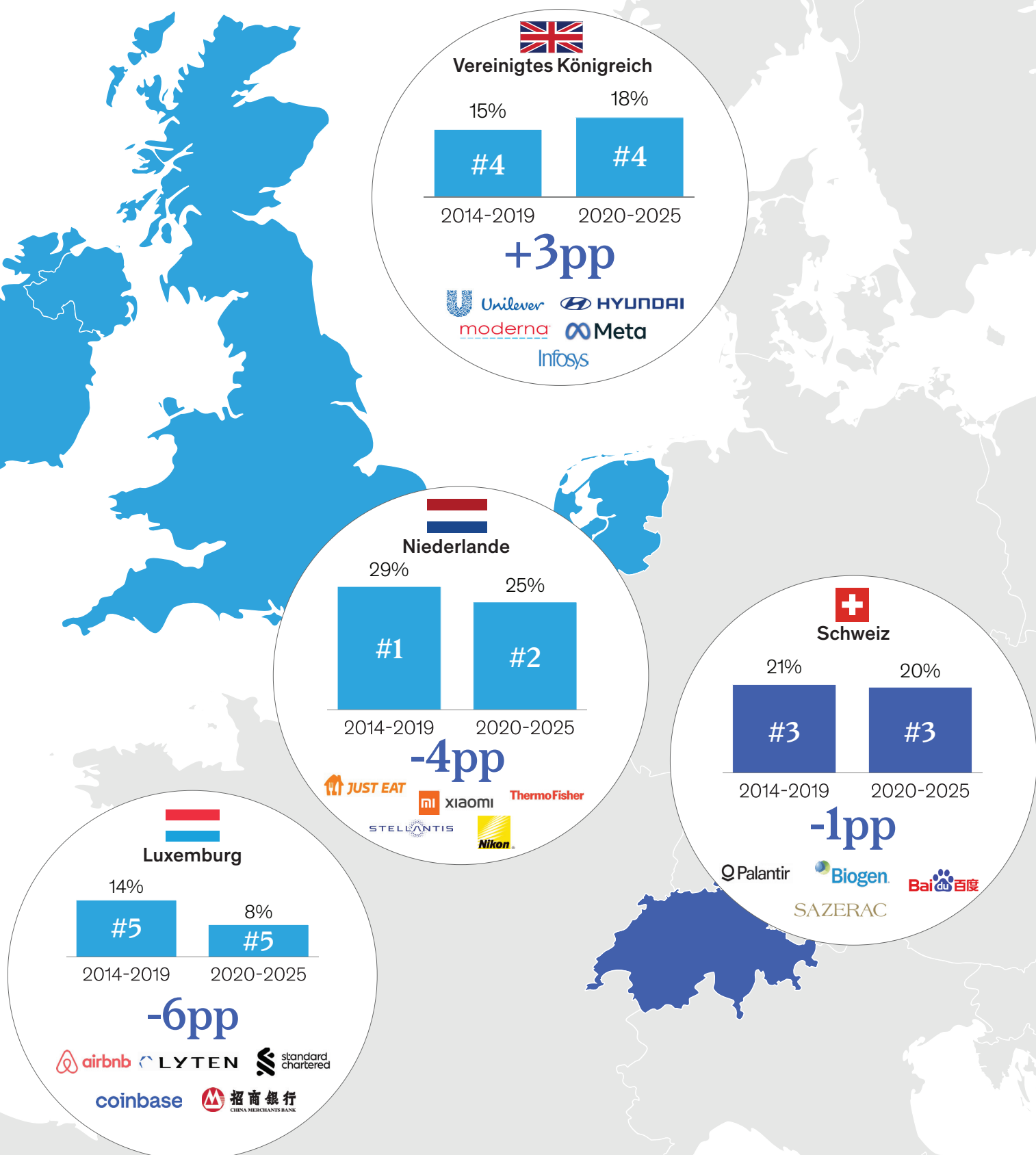


Die Attraktivität der Schweiz als Standort für Hauptsitze multinationaler Unternehmen und wertschöpfungsintensive Geschäftsaktivitäten hat sich im vergangenen Jahrzehnt gewandelt.

Abbildung 5

Die Schweiz hält ihren Anteil an Hauptsitz-Ansiedlungen, während andere Standorte wachsen

Marktanteile bei Hauptsitz-Verlagerungen und Neuansiedlungen nach Ländern; Vergleich 2020–25 vs. 2014–19, in %; ausgewählte Fallbeispiele, ohne Anspruch auf Vollständigkeit



Box 1: Unsere Methodik zur Messung der An- und Umsiedlungen von Hauptsitzen

Wir wählten einen zweigleisigen Ansatz, um die Daten zu den An- und Umsiedlungen von Hauptsitzen manuell zu erfassen. Einerseits haben wir mehr als 200 länderspezifische Primärquellen genutzt, darunter Medien, lokale Unternehmensförderungs-Websites, Finanzdatenbanken (Cap IQ, FDi), Mitteilungen börsennotierter Unternehmen und Firmenregister. Andererseits haben wir eine Liste von rund 15'000 weltweit tätigen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über CHF 1 Mrd. zusammengestellt. In diesem Bericht fokussierten wir uns auf den Wechsel des Hauptsitzes und die Schweizer Präsenz weltweit tätiger Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über CHF 1 Mrd., wobei uns bewusst ist, dass auch bei Unternehmen unterhalb dieses Schwellenwerts ein deutliches Wachstum stattgefunden hat.

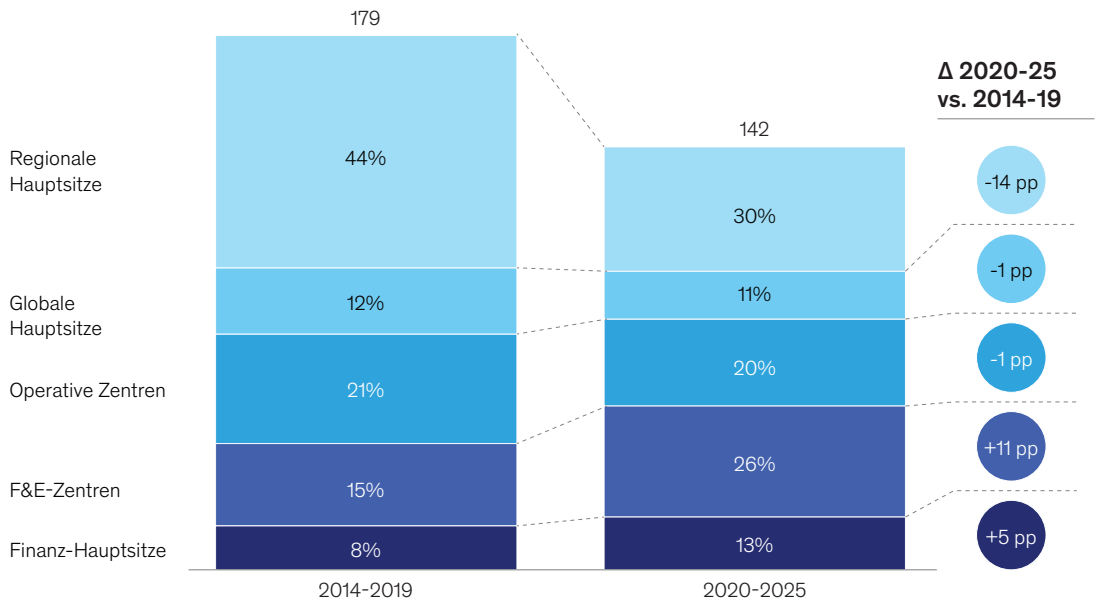
Im Rahmen dieser Studie haben wir die Anzahl der Unternehmen berechnet, die zwischen 2020 und 2025 in die untersuchten Länder (d. h. in die Schweiz, die Niederlande, nach Irland, Luxemburg und in das Vereinigte Königreich) verlagert wurden. Wir haben diese Zahlen mit der Vorperiode (2014 bis 2019) verglichen, um die Vergleichbarkeit mit dem Bericht aus 2019 zu gewährleisten. Wir haben unseren Untersuchungsbereich auf die definierten Hauptsitztypen (d. h. globale und regionale Hauptsitze, F&E-Zentren, operative Zentren und Finanzholdinggesellschaften) eingegrenzt und uns nur auf den Zustrom und neue Standorte konzentriert, nicht aber auf Abwanderungen. Zudem haben wir M&A-bedingte strukturelle Veränderungen ausgeschlossen, die keine eigentliche Verlagerung der Hauptsitzfunktionen zur Folge hatten. Wir haben den Anteil der Ansiedlungen für jedes Land berechnet; wenn beispielsweise 10 von 100 Verlagerungen nach Irland erfolgten, machte der irische Marktanteil 10 Prozent aus. Diese Analyse wurde weiter nach Sektoren und Hauptsitztyp aufgeschlüsselt.



Abbildung 6

Entwicklung der europäischen Hauptsitz-Ströme 2014-25 nach Hauptsitz-Typ

Anzahl Neuansiedlungen & Zuzüge sowie %



Hinweis: Rundungsbedingt können Summen abweichen

Auf Branchenebene zeigt sich ein differenziertes Bild der Entwicklung der Schweiz (Abbildung 7). Im Technologiesektor konnte die Schweiz deutlich an Bedeutung gewinnen: Ihr Anteil an den Zuzügen stieg auf rund 22 Prozent und lag damit sieben Prozentpunkte über dem Niveau der Vorperiode. Dazu trugen unter anderem Unternehmen wie Anthropic, OpenAI, Palantir, Baidu und Harting bei, die Standorte in der Schweiz eröffneten. Baidus Entscheidung, die europäische Basis für seine Aktivitäten im Bereich autonomer Mobilität in der Schweiz anzusiedeln, unterstreicht die Attraktivität des Standorts – insbesondere dank der hohen regulatorischen Verlässlichkeit und des Zugangs zu qualifizierten technischen Fachkräften (vgl. Fallstudie: Strategische Basis für den Ausbau der autonomen Mobilität – Baidu). Auch Hartings Entscheidung, ein eigenes Software- und Systemzentrum in

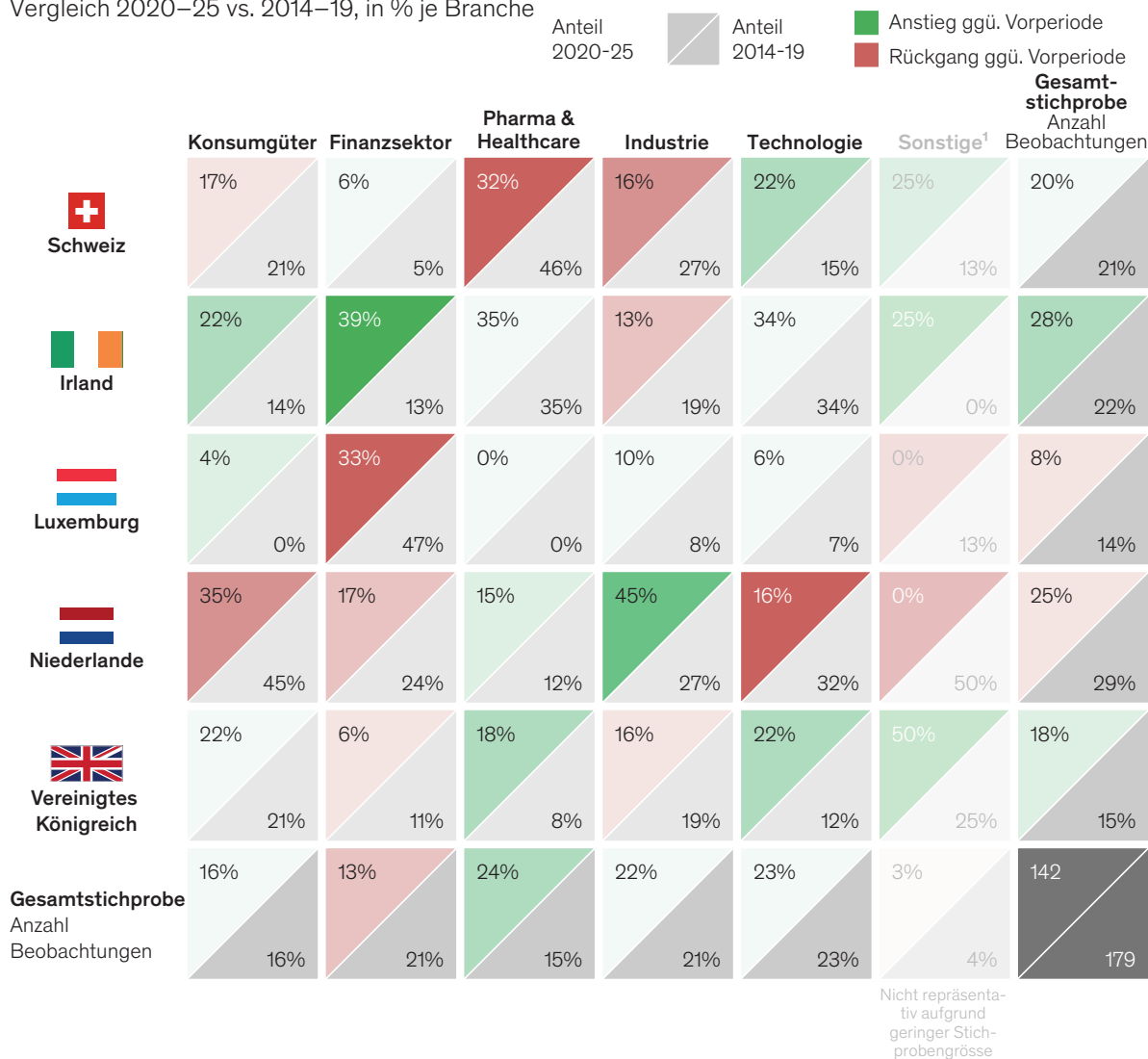
der Schweiz zu etablieren, unterstreicht, wie Unternehmen digitale Kompetenzen innerhalb des Schweizer Ökosystems ausgliedern und skalieren (siehe Fallstudie: Software-Skalierung und Institutionalisierung in der Schweiz – Harting).

Gleichzeitig verlor die Schweiz ihre führende Position bei Hauptsitzverlagerungen im Pharma- und Gesundheitssektor an Irland, wo globale Unternehmen wie Eli Lilly und Pfizer ihre F&E-Standorte ausgebaut haben. Trotz dieser Verschiebung entfallen weiterhin rund 32 Prozent der Zuzüge im Gesundheitssektor auf die Schweiz, was ihre anhaltende Bedeutung als Standort unterstreicht. Deutlich stärkere Rückgänge zeigen sich im Industrie- und Konsumgütersektor: Hier sank der Anteil der Schweiz um 11 beziehungsweise 4 Prozentpunkte.

Abbildung 7

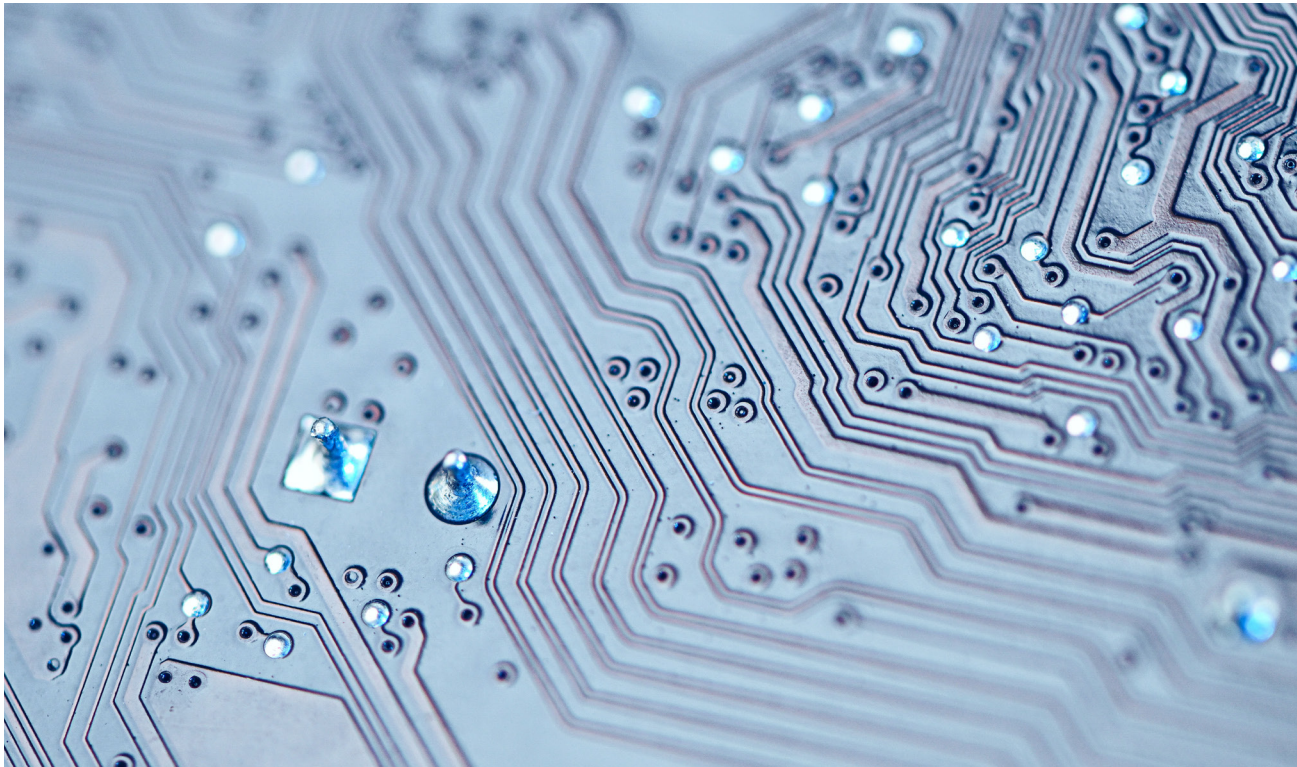
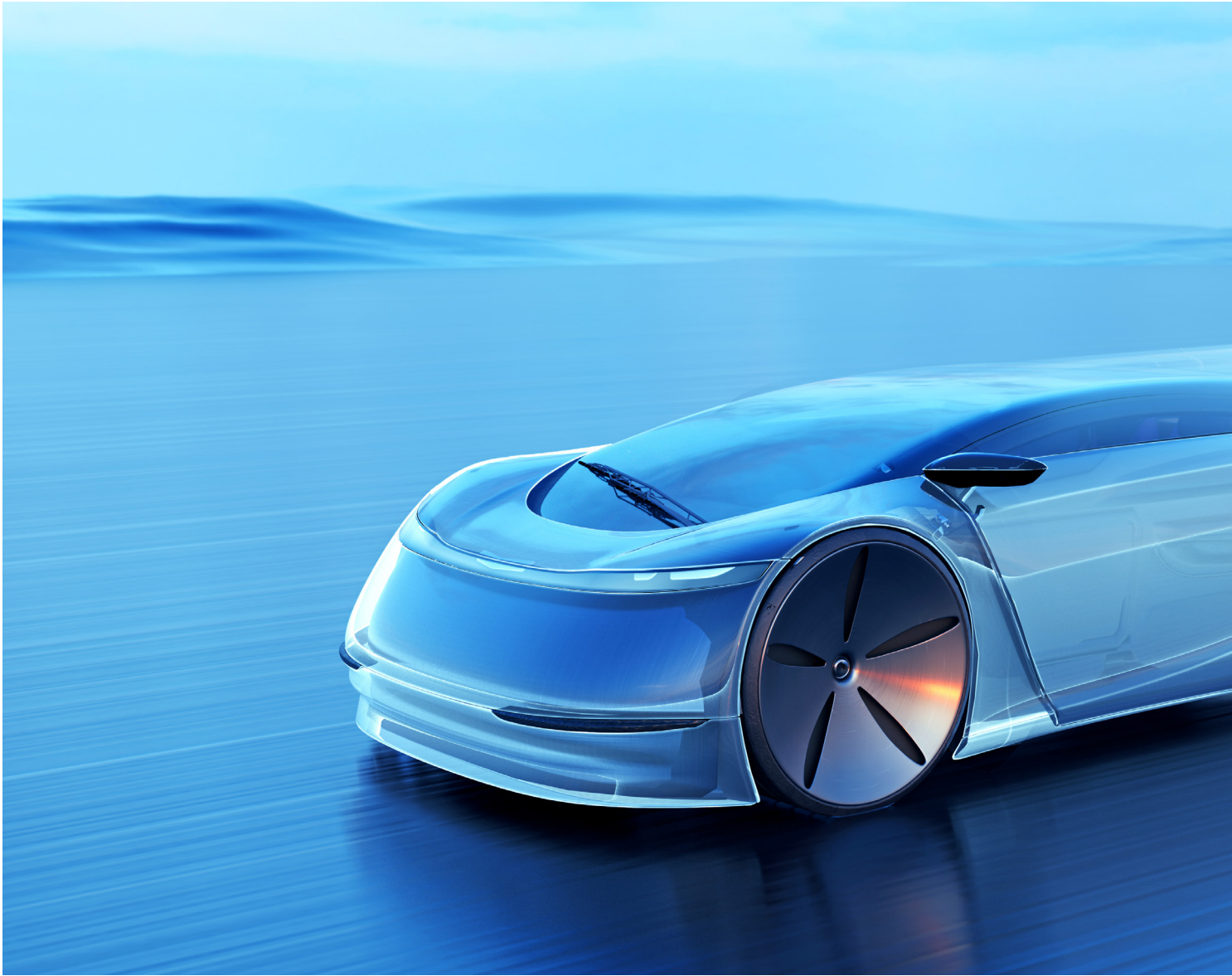
Die Schweiz verliert ihre Spitzenposition bei Pharma, Healthcare und Industrie, wächst aber stark im Technologiesektor

Marktanteile bei Verlagerungen und Neuansiedlungen nach Land und Branche;
Vergleich 2020–25 vs. 2014–19, in % je Branche



¹ Einschliesslich Reisen, Transport und Unternehmensdienstleistungen
Hinweis: Rundungsbedingt können Summen abweichen
Quelle: Teamanalyse





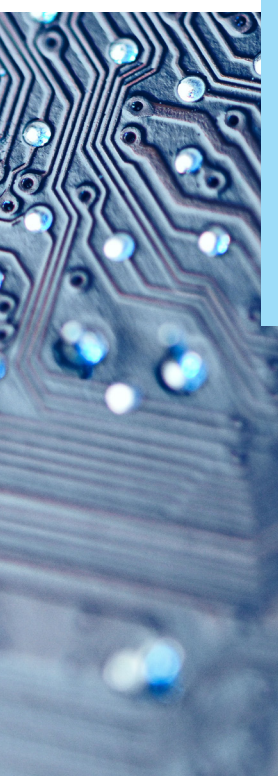


Fallstudien

Fall 1: Strategische Basis für den Ausbau der autonomen Mobilität

Baidu, ein weltweit führendes Unternehmen im Bereich des autonomen Fahrens mit seiner Plattform Apollo Go, wählte die Schweiz als Basis für seinen Ausbau der autonomen Mobilität in Europa. 2024 kündigte Baidu sein Vorhaben an, im Vorfeld zu den geplanten Robotaxi-Tests ab 2026 eine europäische Präsenz in der Schweiz aufzubauen. Die Partnerschaft mit PostBus, dem ÖV-Tochterunternehmen der Schweizerischen Post, schafft einen klaren Weg von der regulatorischen Abstimmung bis zum Praxiseinsatz. Die Schweiz bietet ein glaubwürdiges und vergleichsweise fortschrittliches regulatorisches Umfeld für die Erprobung und Pilotprojekte im Bereich autonomer Fahrzeuge – einschliesslich der frühzeitigen Verabschiedung gesetzlicher Rahmenbedingungen für automatisiertes Fahren – in einer Zeit, in der die Vorschriften für autonomes Fahren in ganz Europa immer noch fragmentiert sind.

Quellen: Baidu, Inc.



Fall 2: Software-Skalierung und Institutionalisierung in der Schweiz

Harting, ein deutsches Familienunternehmen und Spezialist für industrielle Konnektivität, hat im Zuge der Orientierung in Richtung Digitalisierung und softwarebasierter Lösungen im Grossraum Zürich ein internationales Software- und Systemzentrum aufgebaut. Damit unterstützt Harting seinen Wandel von einem primär hardwareorientierten Zulieferer zum Anbieter von integrierten Konnektivitäts- und Industrie-4.0-Systemen.

Harting nutzte die Schweiz, um eine neue Funktion innerhalb der Gruppe zu institutionalisieren, belässt allerdings gleichzeitig seinen Unternehmenshauptsitz und seine Produktion an den derzeitigen Standorten. Der Schweizer Standort ist auf Softwareentwicklung und digitale Plattformen ausgerichtet und ermöglicht es, diese Kompetenzen mit grösserer Autonomie zu skalieren und gleichzeitig eng mit dem globalen Produkt- und Kundenportfolio von Harting vernetzt zu bleiben. Die Schweiz wurde aufgrund ihrer wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und des Zugangs zu digitalen Fachkräften innerhalb der Greater Zurich Area ausgewählt.

Quellen: Harting, Greater Zurich Area

Betrachtet man die Hauptsitze nach Typ, so hat die Schweiz zwar einen Teil ihrer Attraktivität für globale Unternehmens- und Finanzzentralen eingebüsst, aber an Attraktivität für F&E-Zentren gewonnen. Ihr Anteil an der Neuansiedlung globaler Hauptsitze sank um acht Prozentpunkte auf rund 19 Prozent, während die Finanzzentralen einen ähnlichen Rückgang verzeichneten. Dagegen bleibt die Schweiz mit einem Zustrom von rund 27 Prozent das führende europäische Ziel für F&E-Zentren (siehe Box 2: F&E-Zentren – hier hält die Schweiz ihre Spitzenposition). Die Verlegung des Hauptsitzes von Aptiv in die Schweiz nach einem früheren Umzug nach Irland belegt, dass Unternehmen ihre Standorte im Zuge der Entwicklung strategischer Prioritäten neu bewerten. Dieser Trend spiegelt einen Strukturwandel bei den Standortstrategien multinationaler Unternehmen wider. Die Verlegung des europäischen Hauptsitzes von Align Technology nach Rotkreuz verdeutlicht, dass die Schweiz nach wie vor innovationsgetriebene regionale Führungsfunktionen anzieht, auch wenn vollständige Firmenverlagerungen seltener werden (siehe Fallstudie: Zwei Hauptsitzverlagerungen innerhalb eines Jahrzehnts – Aptiv).

Fall 3: Zwei Hauptsitzverlagerungen innerhalb eines Jahrzehnts

Aptiv, ein auf fortschrittliche Mobilität, Konnektivität und Elektrifizierung ausgerichtetes globales Technologieunternehmen, hat seinen Hauptsitz in den vergangenen zehn Jahren zweimal verlegt. Dies spiegelt das Tempo bei der Veränderung des strategischen und betrieblichen Umfelds des Unternehmens wider.

Nach der Abspaltung von Delphi Automotive im Jahr 2018 eröffnete Aptiv seinen globalen Hauptsitz in Dublin, Irland. Damals unterstützte der Standortwechsel die Neupositionierung des Unternehmens hin zu einem stärker technologieorientierten Profil und bildete eine Basis innerhalb eines wachsenden europäischen Technologie-Ökosystems, was die Abkehr von traditionellen Automobilkomponenten förderte.

Einige Jahre später, als sich Aptivs Portfolio in Richtung fortschrittlicher Fahrerassistenzsysteme, Fahrzeugsoftwareplattformen und integrierter Elektroarchitekturen verlagerte, überprüfte das Unternehmen erneut die Eignung seines Hauptsitzes. Anfang 2025 verlegte Aptiv den Hauptsitz in die Schweiz und errichtete einen Standort in Schaffhausen. Diese Entscheidung spiegelte die veränderten Prioritäten in Bezug auf die globale Koordinierung, die Nähe zu europäischen Industriekunden und die langfristige Stabilität wider.

Quelle: Aptiv

Fall 4: Verlegung des europäischen Hauptsitzes von den Niederlanden in die Schweiz

Align Technology, ein weltweit tätiges Medizintechnikunternehmen, das vor allem für sein transparentes Aligner-System Invisalign und die digitale Scanning-Technologie iTero bekannt ist, verlegte 2020 seinen europäischen Hauptsitz von Amsterdam ins schweizerische Rotkreuz. Der Standort dient auch als Drehscheibe für Forschung und Entwicklung zur Unterstützung der Invisalign- und iTero-Systeme. Treiber waren der Zugang zu Fachkräften und die Nähe zu führenden Forschungsinstituten wie der ETH Zürich und der Universität Zürich. Die Entscheidung von Align Technology zeigt, dass die Schweiz nach wie vor in der Lage ist, regionale Führungsfunktionen zu gewinnen, die kommerzielle Koordination mit innovativer Medizintechnik verbinden.

Quelle: Align Technology





Die Schweiz zieht nach wie vor regionale Hauptsitze mit F&E-Anteil an, auch wenn es seltener zu kompletten Firmenverlagerungen kommt.

Box 2: F&E-Zentren – hier hält die Schweiz ihre Spitzenposition

F&E-Zentren gehören nach wie vor zu den eindeutigsten Stärken der Schweiz. Zwischen 2020 und 2025 konnte die Schweiz zehn F&E-Zentren grosser Unternehmen hinzugewinnen und zählt damit zu den Top-Destinationen in Europa für diese Art von Mandat. Bemerkenswert ist dies angesichts der insgesamt rückläufigen Verlagerungsaktivitäten und der zunehmenden Selektivität der Unternehmen bei der Wahl neuer Standorte. Während globale Unternehmenshauptsitze und Finanzzentralen zunehmend umkämpft werden, zieht die Schweiz nach wie vor Funktionen an, die fundiertes Know-how und langfristige Ökosystem-Qualität erfordern.

Der wirtschaftliche Beitrag der F&E-Zentren geht über den reinen Beschäftigungsaspekt hinaus. Bei den jüngsten Ansiedlungen entfällt der grösste Teil der direkten Schaffung von Arbeitsplätzen auf F&E- und innovationsbezogene Mandate, die etwa 50 Prozent der Gesamtzahl und einen erheblichen Anteil der damit verbundenen BIP-Auswirkungen ausmachen. Diese Bereiche sind von zentraler Bedeutung für die Wertschöpfung, die Innovationsförderung, die Entwicklung des geistigen Eigentums und die nachgelagerte Wirtschaftstätigkeit. Sie erzeugen starke Multiplikatoreffekte durch universitäre Zusammenarbeit, Lieferantennetzwerke, klinische Entwicklung und damit verbundene digitale Kompetenzen. Infolgedessen sind ihre direkten und indirekten Beiträge zum BIP strukturell höher als die vieler anderer Hauptsitzfunktionen. Darüber hinaus bieten sie ein grösseres Potenzial, um zukünftiges Wachstum zu verankern, Folgeinvestitionen anzuziehen und Start-up-Aktivitäten in ihren Ökosystemen anzukurbeln.

Diese Entwicklung spiegelt eine Kombination von Faktoren wider, die nach wie vor schwer zu reproduzieren sind. Die Schweiz vereint erstklassige Forschungseinrichtungen, einen grossen Pool an Fachkräften, einen starken Schutz des geistigen Eigentums und eine hohe institutionelle Glaubwürdigkeit. Die Beispiele sind sektorübergreifend konsistent. Im Technologiebereich betreibt Google in Zürich einen grossen Engineering-Hub, der sich auf hochwertige Produktentwicklung fokussiert und eng mit der ETH und der EPFL verbunden ist. Im Bereich Life Sciences hat MSD (Merck Sharp & Dohme) im Zürcher «The Circle» einen globalen Innovationshub errichtet und damit rund 250 hochqualifizierte Stellen mit Schwerpunkt Entwicklung und Vermarktung geschaffen. In beiden Fällen spiegelt die Entscheidung dieselbe zugrunde liegende Logik wider: Die Schweiz punktet nicht mit ihrer Grösse, sondern mit der Tiefe ihrer Expertise und ihrer Ökosystemqualität.

Fall 5: Die Schweiz als Standort für komplexe digitale Plattformen

NEC Corporation, ein in den Bereichen IT, Netzwerke und digitale öffentliche Infrastruktur tätiger japanischer Technologiekonzern, verlegte 2025 den globalen Hauptsitz seines Geschäftsbereichs Digital Government and Digital Finance (DGDF) von Tokio nach Zürich. Dieser Schritt spiegelt eine gezielte Neuausrichtung der Steuerung eines der wichtigsten Wachstumsgeschäfte der NEC Corporation wider.

Der Geschäftsbereich DGDF kombiniert digitale Behördenlösungen mit digitalen Plattformen für Banking und Zahlungsverkehr und setzt dabei auf langfristige Kundenbeziehungen, regulatorische Expertise und Systemintegration. Ein wesentlicher Beweggrund für den Standortwechsel war die Nähe zu Avaloq, der auf digitale Banking-Plattformen spezialisierten Schweizer Tochtergesellschaft der NEC Corporation, die eine zentrale Rolle bei den digitalen Finanzaktivitäten der Gruppe spielt. Die Etablierung der DGDF-Führungsebene in Zürich ermöglicht es der NEC Corporation, die Entscheidungsfindung näher an ihre zentrale Plattform-Ressource zu bringen und so die Koordination zwischen Produktentwicklung, Leistungserbringung für Kunden und globaler Expansion zu verbessern.

Quelle: NEC Corporation

Fall 6: Fortlaufende Reinvestition in einen etablierten Schweizer Standort

MSD (Merck Sharp & Dohme) unterhält seit Jahrzehnten seinen Schweizer Hauptsitz in Luzern und hat seit 2020 seine Aktivitäten in der Schweiz deutlich ausgebaut und damit die Rolle des Landes im globalen Produktions- und Liefernetzwerk gestärkt. MSD hat sich auf den Ausbau und die Skalierung geschäftskritischer Aktivitäten in der Schweiz konzentriert.

Einen Schwerpunkt bildete der Standort Schachen im Kanton Luzern, der Medikamente und Produkte für globale Märkte und klinische Studien herstellt und testet. MSD hat in den vergangenen drei Jahren rund CHF 20 Mio. in die Erweiterung der Labor- und Produktionskapazitäten am Standort Schachen investiert. Parallel dazu bündelt das Unternehmen die Standorte Luzern und Kriens bis 2025 an einem einzigen Standort im Quartier Rösslimatt mit rund 850 Mitarbeitenden und baut die Kompetenzen in den Bereichen Digitales und Analytics in Zürich gezielt aus.

Quelle: MSD Schweiz, Lucerne Business



Interviews deuten darauf hin, dass Unternehmen vermehrt selektive, hochkomplexe Mandate wie fortschrittliche F&E oder regionale Führungsfunktionen in die Schweiz verlagern und andere Unternehmensfunktionen hingegen auf verschiedene Standorte verteilen, anstatt ganze Hauptsitze zu verlagern. Die Entscheidung der NEC Corporation, die Leitung des Geschäftsbereichs Digital Government and Digital Finance nach Zürich zu verlegen, ist ein Beispiel für diese Entwicklung hin zur Verlagerung spezifischer strategischer Funktionen anstelle ganzer Unternehmenszentralen. Diese gezielte und stärker fokussierte Form der Verlagerung dürfte unter anderem auf den stärkeren Schweizer Franken, die geringere steuerliche Differenzierung infolge der Einführung der OECD-Mindeststeuer sowie die zunehmende regulatorische Komplexität zurückzuführen sein. Diese Entwicklungen haben den Wettbewerb um global mobile Hauptsitzmandate weiter verschärft (siehe folgendes Kapitel).

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Hauptsitzansiedlungen von Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über CHF 1 Mrd. seit 2020 sind

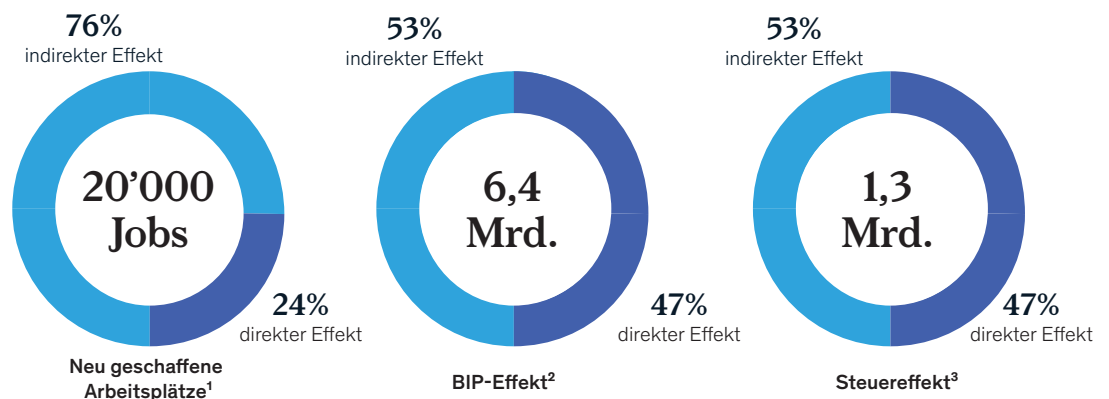
signifikant. Durch die Errichtung neuer und verlegter Firmenzentralen wurden in der Schweizer Wirtschaft direkt und indirekt rund 20'000 Arbeitsplätze geschaffen. Diese Ansiedlungen tragen jährlich über CHF 6 Mrd. zum BIP der Schweiz bei und generieren geschätzt CHF 1,3 Mrd. zusätzliche Steuererträge (vgl. Abbildung 8). Der Grossteil der direkten Schaffung von Arbeitsplätzen war auf F&E-Zentren zurückzuführen, während die Hauptsitze globaler Unternehmen und Finanzzentralen nur rund 4 Prozent zu den gemessenen direkten Auswirkungen auf das BIP beitrugen. Dies deutet darauf hin, dass die Messung konservativ ist und die Auswirkungen der strategischen Koordinierung unterschätzt werden.

Eine grössere Wirkung ist zu erwarten, wenn diese Unternehmen ihre Präsenz erhöhen. MSD (Merck Sharp & Dohme) kann hier als Beispiel dienen. Das Unternehmen hat kontinuierlich in seine gut etablierte Schweizer Basis reinvestiert und die anfänglichen Auswirkungen der Verlagerung verstärkt (siehe Fallstudie: Fortlaufende Reinvestition in einen etablierten Schweizer Standort – MSD).

Abbildung 8

Hauptsitz-Ansiedlungen haben seit 2020 20'000 Arbeitsplätze geschaffen und tragen über CHF 6 Mrd. zum BIP sowie mehr als CHF 1 Mrd. zu den jährlichen Steuereinnahmen bei

Gesamtwirtschaftlicher Effekt der Ansiedlung von Hauptsitzen in der Schweiz, 2020–25



¹ Direkte Effekte wurden auf Basis von FTE-Daten zu Hauptsitzverlagerungen berechnet, einschliesslich Schätzungen für Unternehmen ohne entsprechende Daten; berücksichtigt wurden nur Zuzüge und Neuansiedlungen.

² Direkte Effekte wurden auf Basis von Daten zu Unternehmensverlagerungen und der branchenspezifischen Produktivität je FTE (BFS) berechnet; berücksichtigt wurden nur Zuzüge und Neuansiedlungen.

³ Basierend auf dem Verhältnis von Steuereinnahmen zum BIP, angewendet auf den BIP-Effekt.

Quelle: McKinsey Global Institute; BFS

Kapitel 3:

Die Schweiz bleibt in Europa führend, doch die globalen Anforderungen steigen



Die Schweiz ist nach wie vor strukturell stark, aber ihre Wettbewerbsfähigkeit trägt sich nicht mehr von selbst. Die globale Landschaft hat sich aufgrund sich abzeichnender geopolitischer Unsicherheiten, industriepolitischer Veränderungen und wirtschaftlicher Fragmentierung verändert. In diesem Umfeld verschlechtert sich laut Avenir Suisse die «Wettbewerbsfähigkeit selten abrupt; sie erodiert meist schleichend, lange bevor sich die Leitindikatoren verschlechtern.»⁹ Unsere Studie, die mehr als 60 Interviews mit Führungskräften aus in der Schweiz ansässigen MNU umfasst, bestätigt, dass die Schweiz weltweit nach wie vor zu den attraktivsten Wirtschaftsstandorten gehört, insbesondere in Bezug auf politische Stabilität, Infrastrukturqualität, Verfügbarkeit von Fachkräften und institutionelle Verlässlichkeit (siehe Box 3: Mehr als 60 Interviews mit CEOs

führender multinationaler Unternehmen und Meinungsführer*innen liefern eine einzigartige Einschätzung der Schweizer Wettbewerbsfähigkeit). Gleichzeitig haben sich die Erwartungen verändert: Unternehmen vergleichen die Schweiz heute zunehmend nicht nur mit anderen europäischen Standorten, sondern auch mit globalen Hubs wie den USA, Singapur und den VAE.

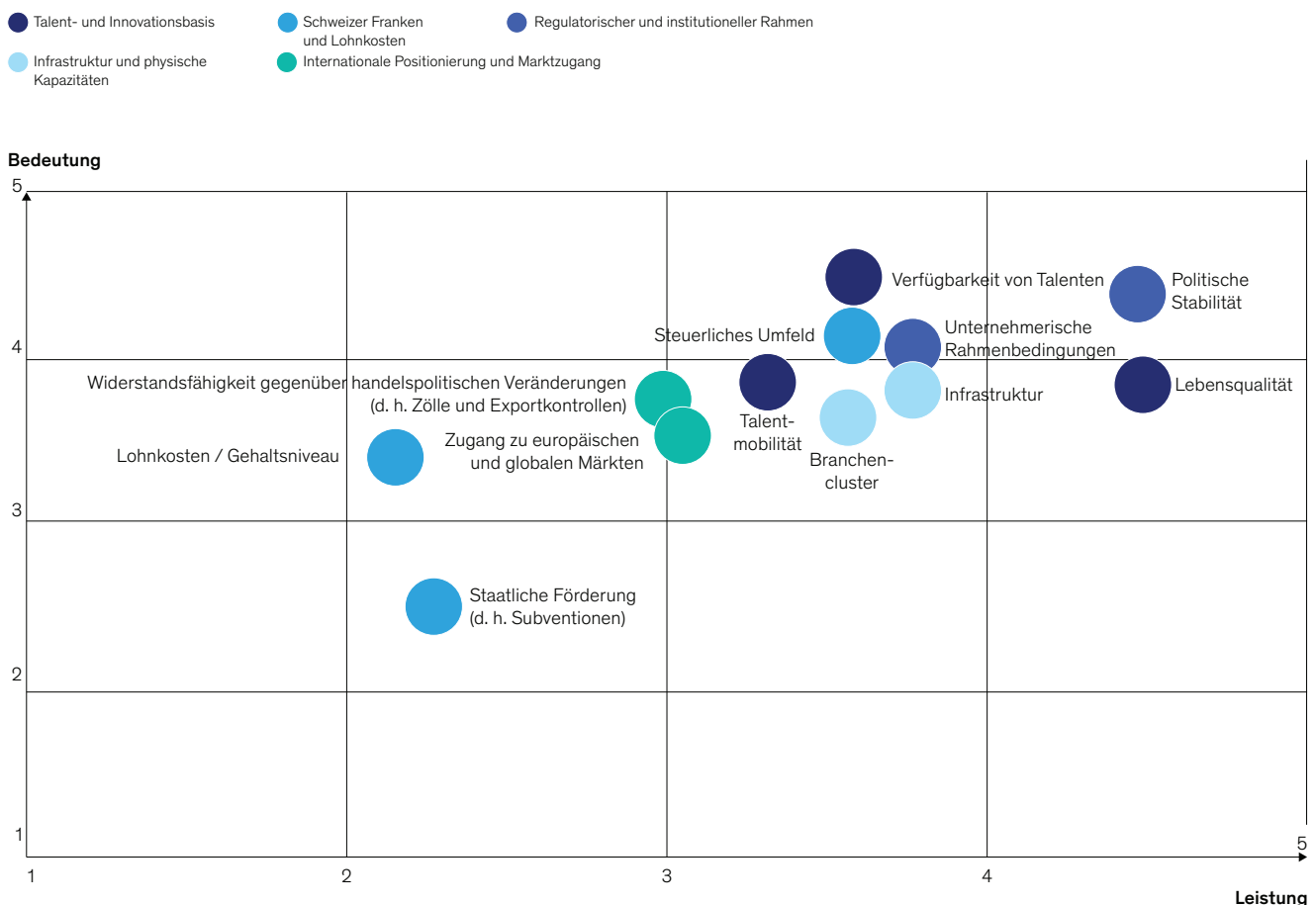
In den Interviews und Daten zeigen sich durchgängig fünf entscheidende Faktoren: die Tiefe und Skalierbarkeit im Bereich Fachkräfte und Innovationen; die Geschwindigkeit und Vorhersehbarkeit der Regulierung; die steuerliche Klarheit und Wettbewerbsfähigkeit; die Leistungsfähigkeit und Verlässlichkeit der Infrastruktur sowie die internationale Positionierung und der Marktzugang der Schweiz (Abbildung 9).

⁹ Avenir Suisse, The gradual erosion of Switzerland's location quality, 2022

Abbildung 9

Bewertung der Standortattraktivität der Schweiz für multinationale Unternehmen

Relative Position der Schweiz im Vergleich zu anderen europäischen Hauptsitz-Standorten



Die Schweiz ist nach wie vor strukturell stark, aber ihre Wettbewerbsfähigkeit trägt sich nicht mehr von selbst.

1. Die Schweiz bleibt weltweit eine Top-Destination für Talente und Innovationen ~90%

der CEOs schätzen Talente und Innovation als sehr wichtig ein, aber Unternehmen haben zunehmend Schwierigkeiten, ihre Teams schnell zu vergrössern

2. Die regulatorische und institutionelle Stärke schwindet ~70%

der CEOs berichten von Negativtrends bei Geschwindigkeit, Komplexität und Regulierungslast

4. Die Infrastruktur bleibt erstklassig, doch die Kapazität wird zunehmend zum Engpass ~60%

der CEOs sehen aufkommende Engpässe in den Bereichen Energie, Wohnen und Projektzeitpläne

3. Der Schweizer Franken und die Lohnkosten machen es schwieriger, wettbewerbsfähig zu bleiben ~65%

der CEOs weisen auf Kostendruck als wachsende Einschränkung hin

5. Die globale Positionierung ist stark, aber die Messlatte hat sich verschoben

~80%

der CEOs vergleichen die Schweiz nun mit globalen Hubs wie den USA, Singapur und den VAE

Im Vergleich zu 2019 sind die grundlegenden Standortvorteile der Schweiz weiterhin stark, gleichzeitig hat der Druck zugenommen (Abbildung 10). Die hohe Qualität der verfügbaren Talente ist ungebrochen, doch Einschränkungen bei der Skalierbarkeit treten deutlicher denn je zutage. Die regulatorische Qualität bleibt hoch, allerdings sind Entscheidungsprozesse zeitlich weniger vorhersehbar geworden. Wie ein CEO aus der Pharmabranche feststellte: «Politische Stabilität ist ein Vorteil, aber wenn niemand entscheiden kann, wird sie zum Nachteil.» Auch die fiskalische Verlässlichkeit bleibt hoch, wenngleich die Möglichkeiten zur Differenzierung abgenommen haben. Die Infrastruktur ist weiterhin erstklassig, doch die Geschwindigkeit ihres Ausbaus wird zunehmend zum entscheidenden Faktor. In den Interviews wurde dies besonders deutlich: «Wir müssen in Tagen umsetzen, nicht in Jahren.» Zusätzliche Hürden mögen für sich genommen gering erscheinen, summieren sich jedoch im Laufe der Zeit.

1. Talent- und Innovationsbasis – strukturell stark, aber zunehmend unter Druck

Die Talent- und Innovationsbasis der Schweiz ist nach wie vor einer der grössten strukturellen Vorteile. Das duale Bildungssystem verbindet akademische Spitzenforschung an Einrichtungen wie der ETH Zürich und der EPFL mit anwendungsorientierten industriellen Kompetenzen, die im Rahmen einer Ausbildung entwickelt werden (vgl. Hintergrund: Das duale Bildungssystem der Schweiz). Vor diesem Hintergrund zieht das Land weiterhin hochqualifizierte internationale Fachkräfte an, was durch exzellente Forschung, institutionelle Stabilität und eine hohe

Lebensqualität unterstützt wird. Dies stellt ein Modell dar, das Produktivität und enge Verbindungen zwischen Forschung, Industrie und Kommerzialisierung fördert.

Hintergrund: Das duale Bildungssystem der Schweiz
Das duale Bildungssystem in der Schweiz verbindet eine bezahlte, betriebliche Ausbildung mit der Berufsschule und ermöglicht so einen direkten Übergang von der Ausbildung in den qualifizierten Beruf. Rund zwei Drittel der Jugendlichen absolvieren nach der obligatorischen Schulzeit eine Berufsausbildung, die typischerweise drei bis vier Jahre dauert.

Die Ausbildungsinhalte sind arbeitgeberorientiert und national standardisiert, was eine enge Ausrichtung an den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes gewährleistet. Das System ist flexibel und ermöglicht den Einstieg in eine höhere Berufsbildung oder den Übergang an eine Fachhochschule.

Quelle: OECD, Vocational education and training in Switzerland, 2020

Die Schweiz generiert weiterhin Spitzeninnovationen und zieht Top-Talente in den Bereichen künstliche Intelligenz, Deep Tech, Blockchain, Pharma, Medizintechnik, Feinmechanik, Sensorik und Luft- und Raumfahrt an. Diese Stärken ermöglichen die Bildung hochspezialisierter Cluster, die Wertschöpfung entlang der gesamten Innovationskette, von F&E über moderne Fertigung bis hin zu Dienstleistungen, generieren. Die Expansion von Google in Zürich basierte beispielsweise auf «der gelieferten Qualität» und einer engen Verzahnung mit der ETH und der EPFL. Die Schweiz setzt eher auf Exzellenz als auf Grösse und bringt weltweit wettbewerbsfähige Nischen-Champions hervor.

Box 3: Mehr als 60 Interviews mit CEOs führender multinationaler Unternehmen und Meinungsführer*innen liefern eine einzigartige Einschätzung der Schweizer Wettbewerbsfähigkeit.

Die Einschätzung stützt sich auf Erkenntnisse aus über 60 Interviews mit CEOs und Führungskräften von MNU und Verbänden in der Schweiz sowie im Ausland. Der Schwerpunkt dieser Interviews lag auf der Bedeutung und der relativen Leistungsfähigkeit der einzelnen Attraktivitätsfaktoren und dem Vergleich der Schweiz mit anderen europäischen Hauptsitz-Hubs, die in unsere Untersuchung einbezogen wurden. Die Bedeutung und die relative Leistungsfähigkeit jedes Faktors wurden in jedem Interview auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet, wobei 5 die höchste Punktzahl darstellt. Für die Interviews wurden Unternehmen ausgewählt, die innerhalb der letzten sechs Jahre ihren Hauptsitz verlegt haben (also Unternehmen, die Teil der Analyse des Standortverlagerungsanteils sind), solche mit umfangreichen etablierten Geschäftsaktivitäten in der Schweiz oder einem anderen Schwerpunktland sowie Firmen, die im sechsjährigen Untersuchungszeitraum ein starkes Wachstum aufwiesen.

Abbildung 10

Bewertung der Standortattraktivität der Schweiz nach Themenfeldern

Relative Entwicklung der Schweiz

Themenfeld	Faktor	Rang nach Bedeutung	Relative Entwicklung der Schweiz	
			vs. europäische Vergleichsstandorte	vs. weltweit führende Standorte ²
1. Talent- und Innovationsbasis	Verfügbarkeit von Talenten	1	▲	▶
	Lebensqualität	5	▲	▶
	Talentmobilität	7	▲	▲
2. Regulatorischer und institutioneller Rahmen	Politische Stabilität	2	▶	▲
	Unternehmerische Rahmenbedingungen	4	▶	▼
3. Schweizer Franken und Lohnkosten	Steuerliches Umfeld	3	▼	▼
	Lohnkosten / Gehaltsniveau	11	▶	▶
	Staatliche Förderung	12	▶	▶
4. Infrastruktur und physische Kapazitäten	Infrastruktur	6	▲	▼
	Branchencluster ¹	9	▲	▲
5. Internationale Positionierung und Marktzugang	Widerstandsfähigkeit gegenüber handelspolitischen Veränderungen	8	▶	▶
	Zugang zu europäischen und globalen Märkten	10	▶ ³	▶

¹ Je nach Branche unterschiedlich

² Z. B. USA, Singapur und VAE

³ Beim Zugang zu europäischen Märkten ist der negative Trend stärker als bei globalen Märkten

Quelle: Interviews

Allerdings zeichnen sich Spannungen ab. Eine stärkere Fragmentierung und gleichmässigerer Verteilung der Forschungsförderung auf die Schweizer Hochschulen birgt das Risiko, die Spitzenforschung zu schwächen und damit die Wettbewerbsposition der Schweiz gegenüber führenden US-Universitäten zu beeinträchtigen.¹⁰ Dieses Risiko zeigt sich auch in den jüngsten Förderzahlen: Zwischen 2017 und 2020 erhielt die ETH Zürich 79 Förderbeiträge des Europäischen Forschungsrats (ERC), verglichen mit 48 in den darauffolgenden vier Jahren, als für die Schweiz Übergangsregelungen bei der Forschungsförderung galten. Diese Massnahmen stellten zwar die Kontinuität der Förderung sicher, führten jedoch zu einer breiteren Verteilung der Mittel auf verschiedene Institutionen und insgesamt niedrigeren Erfolgsquoten. Dadurch konzentrierten sich weniger Fördermittel auf die führenden Hochschulen.¹¹

Während die Schweiz für erfahrene Wissenschaftler*innen und führende Persönlichkeiten im Bereich der Technik nach wie vor sehr attraktiv ist, haben Unternehmen vermehrt Mühe, Teams über einen ursprünglichen Kern hinaus zu vergrössern. Die Einstellung von spezialisierten Softwareentwickler*innen, Spezialist*innen für KI-Anwendung und Produktmanager*innen kann zwischen 9 und 12 Monaten dauern, und Arbeitsbewilligungsverfahren für Personen von

ausserhalb der EU bleiben unvorhersehbar.

Viele Firmen verankern deshalb ihre Forschung in der Schweiz, erwägen aber, die Ausbau- und Skalierungsphase an Standorte mit grösseren Talentpools und schnelleren Einstellungsprozessen zu verlagern.

2. Regulatorische und institutionelle Rahmenbedingungen – von pragmatischen Vorteilen zu zunehmenden Hürden

Historisch gesehen profitierte die Schweiz von liberalen, vorhersehbaren und pragmatischen Regelungen, die Raum für Innovation und neue Ansätze schuf und gleichzeitig Stabilität sowie eine enge Zusammenarbeit zwischen Behörden und Unternehmen gewährleistete. Liberale arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen – die im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern, in denen solche Regelungen teilweise als «prohibitiv» wahrgenommen werden, weiterhin Einstellungen in der Schweiz begünstigen (siehe Box 4: Der Vorteil des liberalen Schweizer Arbeitsrechts muss verteidigt werden) –, branchenspezifische Flexibilität und eine starke Rechtsstaatlichkeit förderten Innovation und Produktivität über verschiedene Branchen hinweg. Ergänzt wird dies häufig durch die lösungsorientierte Unterstützung lokaler und kantonaler Behörden, die bei konkreten Herausforderungen rasch eingreifen und administrative Hürden abbauen können.

¹⁰ Eurydice (European Education and Culture Executive Agency, European Commission), Higher education funding in Switzerland, 2023

¹¹ Schweizerischer Nationalfonds, How did the SNSF's transitional measures differ from European calls?, 2025

Box 4: Der Vorteil des liberalen Schweizer Arbeitsrechts muss verteidigt werden

Der Schweizer Arbeitsmarkt bleibt ein klarer Wettbewerbsvorteil. Im Vergleich zu den meisten europäischen Volkswirtschaften sind die arbeitsrechtlichen Regelungen relativ liberal und ermöglichen es Unternehmen, den Personalbestand an die Erfordernisse anzupassen. Die Schweiz gehört weltweit zu den flexibelsten Arbeitsmärkten mit kurzen Kündigungsfristen (typischerweise ein bis drei Monate je nach Betriebszugehörigkeit), ohne Begründungspflicht bei Kündigung und in der Regel ohne obligatorische Abfindungszahlung.¹² Führungskräfte betonen immer wieder, dass Einstellungsentscheidungen an diese Flexibilität geknüpft sind: Unternehmen sind eher bereit zu expandieren, wenn sie sich bei einer Änderung ihrer Rahmenbedingungen anpassen können. Wie CEOs anmerkten, sind liberale Arbeitsgesetze ein Schlüsselfaktor zur Unterstützung der heimischen Produktion, da sie es Unternehmen ermöglichen, ihre Geschäftstätigkeiten ohne längere Anpassungszyklen hoch oder runter zu skalieren. Wichtig ist, dass diese Flexibilität auch Experimentierfreude fördert: Unternehmen können in neue Aktivitäten, Technologien oder Geschäftsmodelle investieren in der Gewissheit, dass sie Anpassungen vornehmen können, wenn sich diese Initiativen nicht wie erwartet entwickeln.

Diese Flexibilität wirkt sich unmittelbar auf die Produktivität aus. Starre Arbeitsmärkte können Umstrukturierungen und die Umverteilung von Arbeitskräften verlangsamen, wobei Schätzungen eine um etwa einen Prozentpunkt geringere Produktivität in stärker regulierten Systemen wie Deutschland nahelegen.¹³ Die Schweiz vermeidet solche Hürden, indem sie eine schnellere Versetzung von Arbeitskräften in produktivere Tätigkeiten ermöglicht und die Kosten des Scheiterns beim Testen neuer Initiativen verringert. Empirische Belege zeigen eine starke negative Beziehung zwischen Personalanpassungskosten und Innovationsintensität, insbesondere in Branchen mit hoher F&E-Intensität und Exponierung gegenüber disruptiver Innovation, was bedeutet, dass flexiblere Arbeitsmärkte systematisch mit einem höheren Niveau disruptiver Innovation einhergehen (siehe Abbildung 11).¹⁴

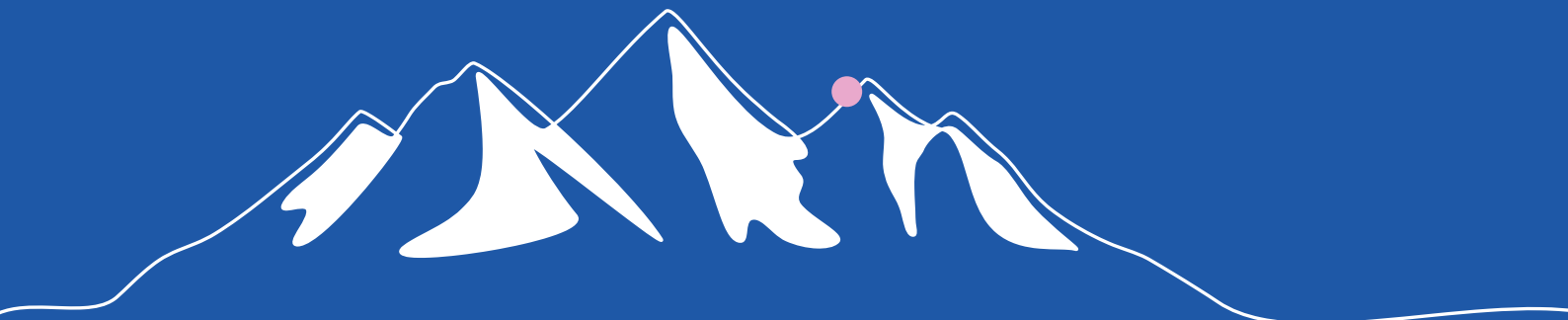
Es könnte jedoch zu Veränderungen kommen. Mehrere Führungskräfte äusserten Bedenken, dass regulatorische Entwicklungen – insbesondere im Zuge einer engeren Angleichung an die europäischen Rahmenbedingungen – die Anpassung des Personalbestands komplexer und zeitaufwändiger machen könnten. In volatileren Branchen hätte dies direkte Auswirkungen auf Einstellungs- und Investitionsentscheidungen.

Das Schweizer Arbeitsmarktmodell könnte daher als strukturelle Stärke betrachtet werden, die es zu erhalten gilt. In einem unsicheren Umfeld ist die Fähigkeit, Fachkräfte rasch zu versetzen, nicht unerheblich – sie ist für die Aufrechterhaltung von Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von zentraler Bedeutung.

¹² Yann Coatanlem und Oliver Coste, Cost of failure and competitiveness in disruptive innovation, 2024

¹³ McKinsey, The power of one: How standout firms grow national productivity, 2025

¹⁴ Yann Coatanlem und Oliver Coste, Cost of failure, disruptive innovation and targeted flexicurity: More evidence supporting targeted reforms, 2025



In den letzten Jahren hat sich dieser Vorsprung verringert. «Die zunehmende Regulierungsdichte hat den Fokus von der Ermöglichung von Resultaten hin zur Vermeidung von Risiken verlagert», so Avenir Suisse.¹⁵ Dies zeigt sich insbesondere bei nachhaltigkeitsrelevanten Regularien, wo die Ausweitung der ESG-Berichterstattungs- und Sorgfaltspflichten (ESG = Environmental, Social, Governance) die Compliance-Komplexität und den administrativen Aufwand für die in der Schweiz tätigen MNU erhöht haben.¹⁶

Eine Verschiebung hin zu mehr regelbasierter Compliance – ähnlich den Verwaltungsansätzen in der EU – hat zu einer erhöhten Regulierungsdichte in verschiedenen Branchen geführt. Branchenspezifische Vorschriften regeln heute Bereiche wie Arbeitsrecht, Kapitalanforderungen, autonomes Fahren und Baugenehmigungen. Mit der Einführung zusätzlicher Verfahrensstufen haben sich auch die Genehmigungsfristen verlängert (siehe Deep Dive: «Wenn durch aufeinanderfolgende Bewilligungsverfahren globale Rollout-Fenster verfehlt werden»).

Ein Pharma-Manager beschrieb den Prozess der Preiszulassungsverhandlung für ein

Onkologieprodukt in der Schweiz. Zwar wurde die behördliche Bewilligung erteilt, die Verhandlungen mit den Behörden zur Kostenerstattung, d. h. Preisverhandlungen und die Aufnahme in den Leistungskatalog der gesetzlichen Krankenversicherung, dauerten aber fast 300 Tage. In diesem Zeitraum war das Produkt bereits in grösseren Märkten erhältlich. Die Entscheidung, ob zuerst in der Schweiz oder anderswo lanciert wird, wirkt sich nun darauf aus, wo klinische Studien, medizinische Teams und damit verbundene Investitionen in Forschung und Entwicklung verankert werden.

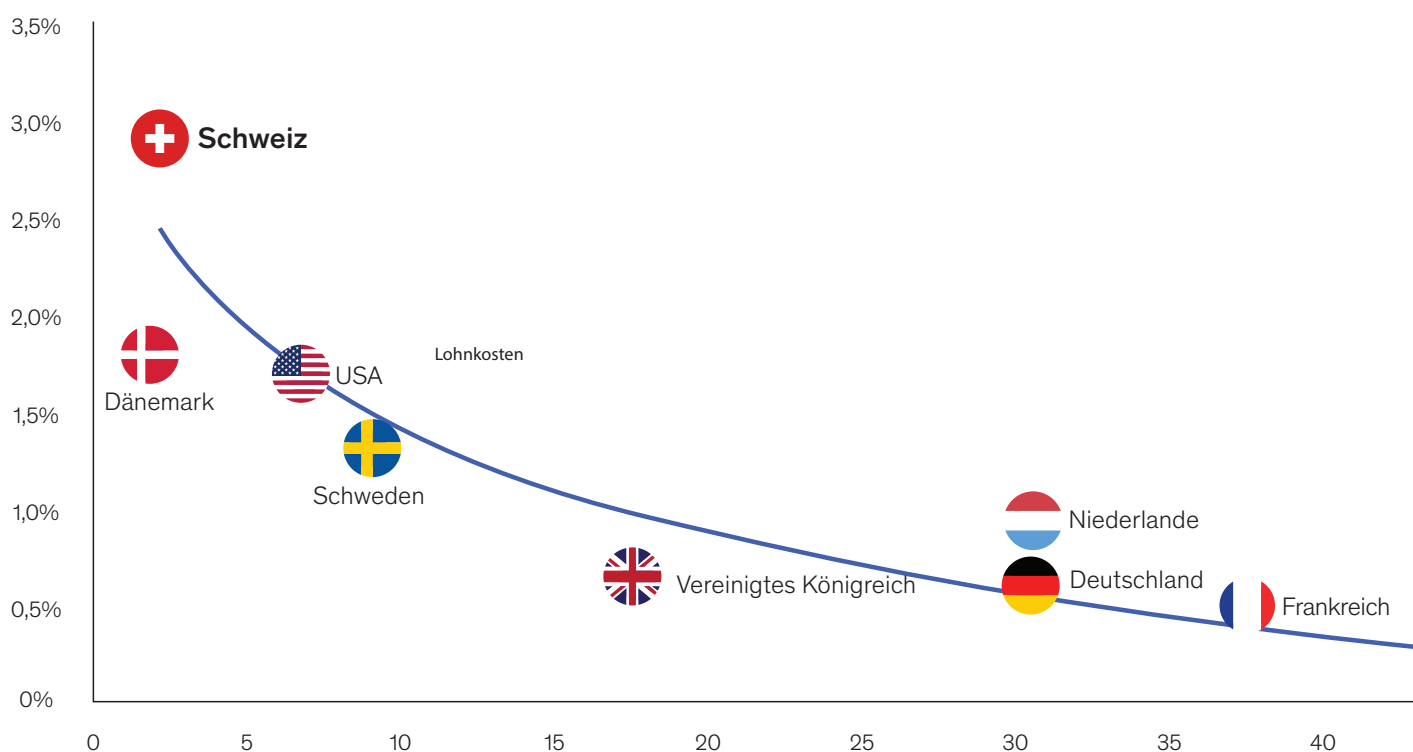
Die Führungskräfte hoben auch Beispiele für regulatorische Überfrachtung hervor, die von Kernzielen ablenken. Der CEO eines Chemieunternehmens beschrieb, wie sein Team die umfangreiche Dokumentation zur Lieferketten-Sorgfaltsprüfungsinitiative ausgedruckt hatte – bis hin zur Berechnung der Emissionen von Firmenwagenreifen –, während Dekarbonisierungsmassnahmen in den energieintensiven Produktionsanlagen eine deutlich grössere Wirkung hätten.

¹⁵ Avenir Suisse, From an enabling state to a preventive state? 2020
¹⁶ Avenir Suisse, Sustainably more bureaucratic, 2025

Abbildung 11

Restrukturisierungskosten in Monatsgehältern vs. F&E-Ausgaben von Technologie- und Biotechnologieunternehmen

Unternehmerische F&E-Ausgaben in Technologie und Biotechnologie nach Ländern (% des BIP)



Quelle: Coatanlem und Coste, Cost of Failure, Disruptive Innovation and Targeted Flexicurity: More Evidence Supporting Targeted Reforms, 2025
 Anmerkung: $y = -0,007 \ln(x) + 0,0308$; $R^2 = 0,9085$

Hinzu kommt, dass die Übernahme oder Angleichung bestimmter EU-Regulierungen zur Sicherung des Marktzugangs bei der Überführung in den Schweizer Rechtsrahmen zusätzliche Komplexität schaffen und die regulatorische Überfrachtung weiter verstärken kann. Ein CEO aus dem Finanzsektor stellte fest, dass der «Swiss Finish» zugenommen habe, und warnte: «Überprotektion bremst die Entwicklung.» Die Regulierungstätigkeit in der Schweiz hat im Laufe der Zeit stark zugenommen, getrieben nicht nur durch die Gesetzgebung, sondern auch durch abgeleitete Rechtsetzungsaufträge und internationale Abkommen. Insgesamt haben diese Faktoren zu mehr Komplexität bei der Umsetzung beigetragen.¹⁷

Mit zunehmenden regulatorischen Anforderungen wächst auch der Verwaltungsapparat, der zu deren Überwachung notwendig ist. Bereits 2023 war der Anteil der Angestellten im öffentlichen Dienst in den vorherigen 10 Jahren um 13 Prozent gewachsen und übertraf damit deutlich das Wachstum von 8 Prozent in der Privatwirtschaft.¹⁸ Dadurch kann eine sich selbst verstärkende Dynamik entstehen:

Mehr Vorschriften erfordern mehr Aufsicht, was wiederum weitere Verfahrensstufen hinzufügt und die Entscheidungsfindung verlangsamt.

Ein damit zusammenhängender Faktor, der in Interviews häufig genannt wird, ist die Rolle von Einsprachen. Obwohl sie ein Kernelement der schweizerischen Rechtsstaatlichkeit darstellen, sind deren zunehmende Dauer und vielschichtige Struktur gerade bei Infrastruktur- und Bauprojekten zu einer wesentlichen Ursache für Verzögerungen geworden (siehe Box 5: Einspracheverfahren – vom Schutzmechanismus zum Engpass).

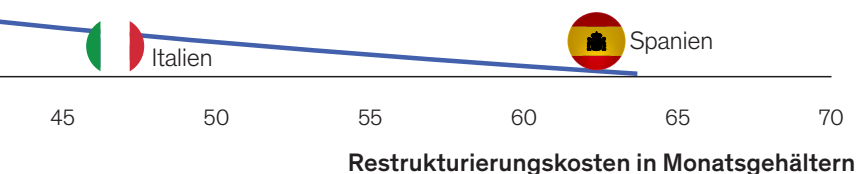
Mehrere Befragte stellten zudem fest, dass einige konkurrierende globale Hubs proaktiver und sichtbarer auf ansässige multinationale Unternehmen zugehen, während der dezentrale Ansatz der Schweiz über die Kantone weniger offensiv wirken kann. Dies hat Bedenken verstärkt, dass die Schweiz ihre traditionellen Standortvorteile nicht konsequent genug verteidigt, und damit die breitere wirtschaftspolitische Debatte weiter angefacht.¹⁹

¹⁷ Lüchinger & Schelker, Swiss regulatory activity, 2026

¹⁸ Avenir Suisse, Government growth out of control, 2023

¹⁹ Neue Zürcher Zeitung, Der Bundesrat verspielt leichtfertig die Schweizer Standortvorteile, 2026

Führungskräfte betonen, dass Unternehmen eher bereit sind, zu expandieren, wenn sie bei veränderten Rahmenbedingungen flexibel reagieren können.



Die zunehmende Ausrichtung auf regelbasierte Compliance hat die Regulierungsdichte in zahlreichen Branchen erhöht.

Deep Dive: Wenn durch aufeinanderfolgende Bewilligungsverfahren globale Rollout-Fenster verfehlt werden

Ein beaufsichtigter Finanzdienstleistungskonzern plante, eine neue grenzüberschreitende Plattform aus der Schweiz heraus zu lancieren, wobei er besonderen Wert auf die Glaubwürdigkeit der Aufsichtsbehörden und Rechtssicherheit legte. Obwohl die Behörden konstruktiv agierten, erforderte das Bewilligungsverfahren eine schrittweise Abstimmung auf Bundes- und Kantonsebene und war nach den jüngsten Marktverwerfungen von einer vorsichtigeren Auslegung geprägt.

Das Projekt blieb zwar grundsätzlich realisierbar, die Bewilligung erfolgte jedoch zu spät für das geplante globale Einführungsfenster. Mehrere Führungskräfte, auch aus der Pharmabranche, berichteten von einem ähnlichen Spannungsfeld zwischen hochrangiger politischer Unterstützung und langsamerer Umsetzung über verschiedene staatliche Ebenen hinweg.

Das Unternehmen lancierte die Plattform schliesslich in Irland. Dort stimmten sich die Aufsichtsbehörden frühzeitig über Umfang und Risiken ab, sodass Entwicklung und Bewilligung parallel und innerhalb desselben Planungszyklus erfolgen konnten.

Box 5: Einspracheverfahren – vom Schutzmechanismus zum Engpass

Das schweizerische Einsprachesystem ist ein Eckpfeiler der Rechtsstaatlichkeit. Historisch gesehen verband es starke rechtliche Garantien mit pragmatischer, zeitnaher Entscheidungsfindung. Dies ermöglichte es, Kompromisse zu finden, ohne Projekte ins Stocken zu bringen. Heute ist das Prinzip noch intakt, aber der Prozess ist komplexer und deutlich langsamer geworden. Einspracheverfahren verlängern die Fristen zunehmend durch mehrere Überprüfungszyklen, wobei Entscheidungen oft nach der Erstzulassung erneut aufgerollt werden.

Das langjährige Zürcher Hardturm-Stadionprojekt steht exemplarisch für diese Dynamik. Obwohl das Projekt, das ein Fussballstadion mit einer Wohnsiedlung verbindet, ursprünglich durch öffentliche Abstimmung genehmigt wurde, war es immer wieder mit Einsprachen und Einwänden aus Planungs-, Umwelt- und Verfahrensgründen konfrontiert. Diese Herausforderungen führten zu mehreren Überprüfungen auf Gemeinde-, Kantons- und Bundesebene, die trotz breiter politischer und öffentlicher Unterstützung die Umsetzung um mehrere Jahre verzögerten. Das Problem ist nicht eine einzige Einsprache, sondern die kumulative Wirkung aufeinanderfolgender Verfahrensschritte, die die Fristen weit über die ursprünglichen Erwartungen hinaus verlängern.

Dies betrifft zunehmend die kritische Infrastruktur wie Wohnungsbau-, Energie- und Netzprojekte, bei denen Verzögerungen den Kapazitätsausbau behindern. Der Gegensatz zu Standorten wie Singapur liegt nicht in der Beschränkung der Verfahrensrechte, sondern in der Art und Weise, wie diese ausgeübt werden. In Singapur werden Einsprachen innerhalb klar definierter Fristen und in gebündelten Verfahren behandelt. In der Schweiz durchlaufen sie hingegen mehrere aufeinanderfolgende Verfahrensschritte, wodurch sich Projekte über einen Investitionszyklus hinaus verzögern können.

Dies kann sich direkt auf die Standortentscheide von MNU auswirken. Mehrere Führungskräfte stellten fest, dass längere Genehmigungsfristen zunehmend ausserhalb der internen Investitions- und Planungszyklen liegen, insbesondere bei Infrastruktur-, Fertigungs- und Grossprojekten. Wo Bewilligungen über diese Zyklen hinausgehen, werden Projekte, die in der Schweiz realisierbar sind, oft andernorts umgesetzt. In der Praxis bleibt die Schweiz auf der Shortlist, doch bei fixen Investitionsfenstern wird das Timing zum entscheidenden Faktor.



3. Besteuerung und Kostenwettbewerbsfähigkeit – die Glaubwürdigkeit bleibt hoch, aber die Differenzierung nimmt ab

Die fiskalische und monetäre Glaubwürdigkeit der Schweiz ist nach wie vor hoch. Vorhersehbare öffentliche Finanzen, eine glaubwürdige Schuldenbremse und makroökonomische Stabilität ziehen weiterhin Kapital und Entscheidungsträger*innen an, insbesondere in Zeiten geopolitischer Unsicherheit. Die Stärke des Schweizer Frankens spiegelt auch das globale Vertrauen in die Institutionen und das Wirtschaftsmodell der Schweiz wider, erzeugt aber zugleich einen anhaltenden Innovations- und Produktivitätsdruck.

Gleichzeitig hat die Differenzierung der Schweiz abgenommen. Die OECD-Mindeststeuer schränkt die Differenzierungsmöglichkeiten der Schweiz bei der Unternehmensbesteuerung ein, welche die Herausforderungen einer starken Währung über lange Zeit kompensiert haben. Die konsequente Umsetzung der Schweiz lässt wenig Spielraum, wobei CEOs in einigen Fällen von einem Rückgang der Gewinnmarge um zwei Prozentpunkte berichten.

Mehrere Befragte schilderten, wie die OECD-Mindeststeuer die interne Standortdiskussion verändert hat.

Während die Schweiz bei den nominalen Steuersätzen wettbewerbsfähig bleibt, hat der verbleibende geringe Gestaltungsspielraum die Bedeutung von Klarheit und Schnelligkeit verdeutlicht. In Fällen, in denen Entscheidungen von rechtzeitigen Steuervorbescheiden und klaren Leitlinien abhängen, vergleichen Unternehmen zunehmend, wie schnell Rechtsordnungen Rechtssicherheit schaffen können. Teilweise wurden in der Schweiz realisierbare Investitionen anderswo getätigt, wenn diese Klarheit nicht innerhalb der geforderten Entscheidungsfristen hergestellt werden konnte.

Verstärkt wird dieser Druck durch die anhaltende Aufwertung des Schweizer Frankens. Eine stärkere Währung fordert exportstarke Branchen wie die Pharmaindustrie und die moderne Fertigung heraus und schränkt die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz weiter ein. Infolgedessen werden «Bleiben versus Verlagern»-Entscheidungen für Wertschöpfungselemente heikler, insbesondere da Teile der europäischen Industriebasis angespannt sind. Während die Führungskräfte immer wieder auf die Stärke des Schweizer Frankens als grosses Problem bei der Wettbewerbsfähigkeit hinweisen, zeigen die realen effektiven Wechselkursdaten einen moderateren Anstieg in den letzten zehn Jahren, was die im Hinblick auf vergleichbare Staaten schwächere Inflation in der Schweiz widerspiegelt (siehe Abbildung 12).²⁰

²⁰ BIS, Effective exchange rates dashboard, 2026

Abbildung 12

Vergleich der nominalen und realen effektiven Wechselkurse in der Schweiz



Hinweis: Die Indizes sind so normiert, dass 2020 = 100 entspricht (BIS-Konvention). Ein Wert unter 100 bedeutet, dass der Franken handelsgewichtet schwächer war als 2020; ein Wert über 100 bedeutet, dass er stärker war. Der Abstand zwischen der nominalen und der realen Kurve spiegelt die im Vergleich zu den Handelspartnern niedrigere Inflation in der Schweiz im betrachteten Zeitraum wider.
Quelle: BIS, Effective Exchange Rates Dashboard, 2026

Infrastruktur wird vom Erfolgsfaktor zunehmend zum Engpass.

4. Infrastruktur und physische Kapazitäten – von hoher Qualität, aber zunehmend begrenzt

Die Schweiz profitiert von einer erstklassigen Infrastruktur, die die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und die Lebensqualität unterstützt. Stabile Transportsysteme, zuverlässige Energieversorgung und attraktive öffentliche Dienstleistungen bieten eine starke Ausgangsbasis für international tätige Unternehmen.

Wie jedoch in den Interviews hervorgehoben wurde, treten Infrastrukturengpässe immer häufiger auf. So erklärte ein Chemieunternehmen, dass es kein Chlor mehr im Inland herstelle und es nun über spezialisierte Bahntransporte importiere. Als der Frachtbetreiber auf Kapazitätsengpässe aufgrund von Rentabilitätsbedenken hinwies, sah sich das Unternehmen einem unmittelbaren Betriebsrisiko ausgesetzt: Ohne Chlor würde die Produktion eingestellt.

Ein weltweit tätiges Personalunternehmen wies darauf hin, dass in vielen Verwaltungsprozessen in der Schweiz noch physische Unterschriften und Papierdokumente nötig sind, während andere Länder auf vollständig digitale Prozesse umgestellt haben. Dies mag zwar unbedeutend erscheinen, erhöht aber im grossen Massstab die Hürden für multinationale Unternehmen, die komplexe grenzüberschreitende Strukturen verwalten. Die Qualität der Infrastruktur ist nicht nur theoretischer Natur, sondern entscheidet darüber, ob in der Schweiz noch ein hochwertiger Betrieb möglich ist.

Investitionsstau bei Energiesystemen und Netzkapazitäten sowie Lücken in der digitalen und der Cyber-Infrastruktur behindern die Schweiz in der Verwirklichung ihres Ziels, sich als Innovationszentrum zu etablieren. Wohnungsknappheit und hohe Kosten in

wichtigen urbanen Clustern schränken die Mobilität von Fachkräften weiter ein und verringern die Standortattraktivität. Infrastrukturrisiken entwickeln sich von einem fördernden Faktor zu einer massgeblichen Einschränkung. Auf Branchenebene werden diese Unterschiede noch ausgeprägter. So stehen z. B. lokale Hersteller vor zusätzlichen Hürden, da der Transport physischer Güter in die, innerhalb und aus der Schweiz unabhängig vom Transportmittel finanziell aufwändig und restriktiv bleibt.

Die Schweizer Infrastruktur wird von den Führungskräften durchweg als qualitativ sehr hochwertig bezeichnet, der Ausbau und die Realisierung neuer Projekte kämen aber nur sehr langsam voran. Mehrere Unternehmen erwähnten, dass einige Energie- und Netzprojekte – insbesondere bei erneuerbaren Energien und dem Ausbau von Übertragungsnetzen – aufgrund von mehrstufigen Bewilligungsverfahren und unbefristeten Einspracherechten von der Planung bis zur Inbetriebnahme zehn Jahre oder länger dauern. Die Führungskräfte verglichen dies mit anderen europäischen Ländern, darunter Nordeuropa, Irland und Südeuropa, wo ähnliche Industrie- und Energieprojekte in der Regel innerhalb weniger Jahre nach ihrer Einstufung als strategisch wichtig von der Genehmigung in den Betrieb übergehen. Als Folge davon werden Elektrifizierungsprojekte und energieintensive Geschäftsaktivitäten vermehrt ausserhalb der Schweiz angesiedelt, um das Umsetzungsrisiko zu vermeiden. Lokal stellten die Befragten fest, dass «Investitionen in das Netz nicht mit dem prognostizierten Nachfragewachstum Schritt halten» (siehe Box 6: Die Lücke in der Schweizer Energieversorgung).

Box 6: Die Lücke in der Schweizer Energieversorgung

Energie entwickelt sich zunehmend von einer technischen Infrastrukturfrage zu einem geopolitischen Faktor, der die wirtschaftliche Entwicklung begrenzen kann. Für ein Land wie die Schweiz – mit begrenzten inländischen Ressourcen und einer starken Abhängigkeit von internationalen Märkten – ist die Stromversorgungssicherheit zunehmend an die Wettbewerbsfähigkeit gekoppelt. Die Elektrifizierung in den Bereichen Verkehr, Wärmeversorgung und Industrie schreitet schneller voran, während die geopolitische Fragmentierung die Zuverlässigkeit grenzüberschreitender Energieflüsse beeinträchtigt. Eine ausreichende, bezahlbare und zuverlässige Stromversorgung ist daher nicht mehr selbstverständlich, sondern muss aktiv sichergestellt werden.

Der historische Vorsprung der Schweiz beruht auf einer hocheffizienten Kombination von Wasser- und Kernkraft. Dieses System liefert seit Jahrzehnten kostengünstigen, CO₂-armen Strom, unterstützt durch weitgehend abgeschriebene und hochproduktive Anlagen. Damit leistet es einen wichtigen Beitrag zur industriellen Wettbewerbsfähigkeit und Preisstabilität der Schweiz.

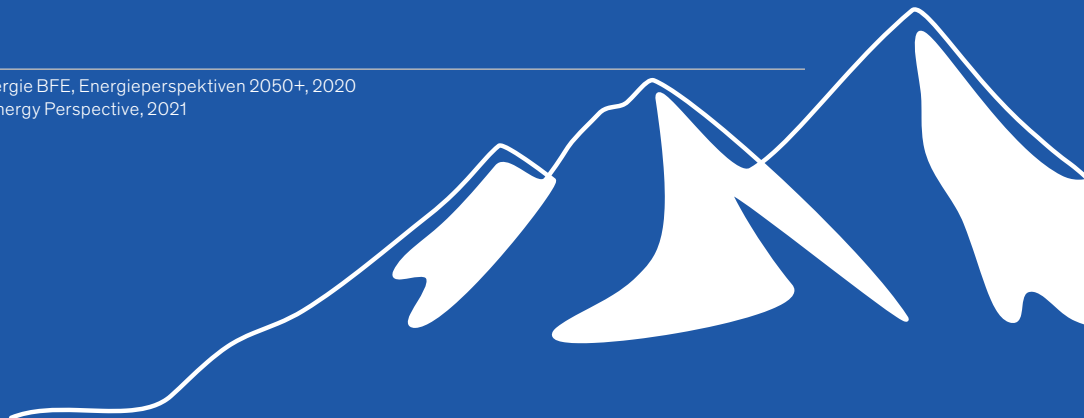
Dieses Modell ist jedoch nicht skalierbar. Das Potenzial für den Ausbau der Wasserkraft ist begrenzt und würde selbst unter optimistischen Annahmen die aktuelle Leistung um weniger als 10 Prozent erhöhen. Gleichzeitig dürfte die Kernkraft – auf die rund ein Drittel der Schweizer Stromproduktion zurückzuführen ist – zurückgehen, da die bestehenden Anlagen das Ende ihrer Betriebsdauer erreichen und die letzte der heutigen Flotte voraussichtlich Ende der 2030er bis 2040er Jahre stillgelegt wird. Politische Bestrebungen zur Aufhebung des Neubauverbots könnten diesen Kurs jedoch ändern.²¹ Dadurch entsteht ein strukturelles Ungleichgewicht, da die beiden Säulen des historischen Vorteils der Schweiz entweder an ihre Grenzen stossen oder rückläufig sind.

Auch der Strombedarf wird voraussichtlich deutlich steigen: Durch die Elektrifizierung von Verkehr, Wärmeversorgung und Industrie soll der Bedarf bis 2035 um rund 15 Prozent und bis 2050 um bis zu 45 Prozent steigen. Das inländische Angebot hält nicht Schritt – in aktuellen Szenarien sieht sich die Schweiz mit einer strukturellen Versorgungslücke von rund 20 bis 25 Prozent des Strombedarfs bis 2050 konfrontiert, die durch Importe gedeckt werden müsste.

Diese zunehmende Abhängigkeit von Importen stellt eine wachsende Verwundbarkeit dar. Die Schweiz ist bereits stark ins europäische Netz integriert und importiert im Winter bis zu 60 Prozent des Stroms.²² In einem stärker umkämpften geopolitischen Umfeld kann diese Abhängigkeit eher zu einem strategischen Risiko als zu einem neutralen Merkmal des Systems werden.

²¹ Bundesamt für Energie BFE, Energieperspektiven 2050+, 2020

²² McKinsey, Swiss Energy Perspective, 2021



Da Nachbarländer ihre eigene Energiesicherheit priorisieren, ist ein kontinuierlicher Zugang zu ausländischem Strom nicht mehr als gegeben anzunehmen und hängt zunehmend von stabilen institutionellen Vereinbarungen, insbesondere mit der EU, ab.

Der erste Engpass liegt beim Stromnetz. Die Übertragungs- und Verteilnetze müssen deutlich ausgebaut werden, um die steigende Nachfrage und höhere Stromimporte bewältigen zu können. Netzprojekte benötigen jedoch aufgrund komplexer Bewilligungsverfahren und der Abstimmung zwischen verschiedenen staatlichen Ebenen häufig mehr als zehn Jahre bis zur Fertigstellung. Ohne beschleunigte Investitionen und kürzere Fristen lassen sich weder die inländische Stromerzeugung noch die Elektrifizierung im erforderlichen Umfang ausbauen.

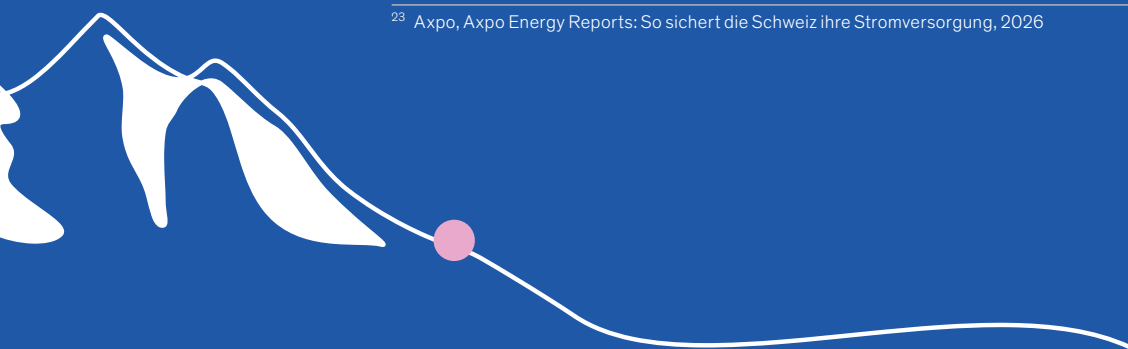
Erneuerbare Energien sind Teil der Lösung, aber ihr Ausbau wird weniger durch die Technologie als durch die Bewilligungsverfahren eingeschränkt. Wind-, Solar- und Wasserkraftprojekte haben oft Bewilligungsfristen von bis zu zehn Jahren. Bei diesem Tempo kann der Ausbau der erneuerbaren Energien die Lücke nicht rechtzeitig schliessen. Zudem verfügt die Schweiz aufgrund ihrer Geografie im Vergleich zu anderen Regionen über eine geringere Wind- und Solarenergieeffizienz, was einen grossflächigen Einsatz verteuert.

Dies führt zu einem grundlegenden Zielkonflikt. Jede Alternative zum derzeitigen Wasserkraft-Nuklearsystem – ob basierend auf dem Ausbau erneuerbarer Energien, erhöhten Importen oder beidem – dürfte je nach gewähltem Mix höhere Systemkosten oder eine stärkere Importabhängigkeit mit sich bringen. Aus der Systemperspektive gesehen besteht die Gefahr, dass die Schweiz von einer strukturellen Vorteilsposition in eine Position mit strukturell höheren Energiekosten und einer stärkeren Abhängigkeit vom Ausland übergeht.

Um diese Lücke zu schliessen, wird wahrscheinlich eine Reaktion auf Systemebene erforderlich sein. Mögliche Massnahmen sind die Priorisierung von Netzinvestitionen sowie die Verkürzung der Bewilligungsfristen für erneuerbare Energien und Infrastrukturprojekte. Darüber hinaus bleibt die Kernenergie – sei es durch die Verlängerung der Betriebsdauer bestehender Anlagen oder das Überdenken neuer Kapazitäten – eine wichtige Option im langfristigen Versorgungsmix, insbesondere wenn die inländischen Versorgungslücken verringert werden sollen. Ohne solche Entwicklungen droht der Schweiz die allmähliche Erosion eines ihrer wichtigsten strukturellen Vorteile.²³

In einem zunehmend umkämpften globalen Umfeld wird Energie zu einer Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit. Länder, die sie zuverlässig sichern können, werden ihre industrielle Tätigkeit aufrechterhalten und Investitionen anziehen. Jene, denen dies nicht gelingt, könnten mit zunehmenden Einschränkungen konfrontiert werden.

²³ Axpo, Axpo Energy Reports: So sichert die Schweiz ihre Stromversorgung, 2026



5. Internationale Positionierung und Marktzugang – offene Wirtschaft unter Druck

Die Schweiz ist nach wie vor eine stark export- und wissensbasierte Wirtschaft mit starker Integration in globale Wertschöpfungsketten. Ihr Ruf als vertrauenswürdiger, stabiler und neutraler Partner unterstützt weiterhin die internationale Geschäftstätigkeit, insbesondere in kritischen Branchen wie Pharma, Präzisionsfertigung und Spitzentechnologie.

Mit der zunehmenden geopolitischen Fragmentierung setzen die MNU jedoch zunehmend auf «In-der-Region-für-die-Region»-Modelle, um ihre Anfälligkeit für Handelsstörungen, Exportkontrollen und das Risiko politischer Eskalation zu verringern. Die Schweiz bleibt oft der bevorzugte Standort für die Konzernleitung, geistiges Eigentum und globale Koordination, was ihren Ruf als vertrauenswürdiges und neutrales Land mit hoher Rechtssicherheit widerspiegelt.

Marktzugang, Fachkräftemobilität, Cyberresilienz und Verteidigungsfähigkeiten erfordern statt Isolation zunehmend eine gezielte internationale Integration. Die Frage ist nicht mehr, ob die Schweiz sich integrieren soll, sondern wo und wie – unter Beibehaltung ihrer Differenzierung. Ein CEO aus der Tech-Branche ist besorgt, dass «wir unser Alleinstellungsmerkmal verlieren, wenn wir die EU spiegeln», und sagt: «Wir haben wirklich Sorge, dass wir unsere Autonomie aufgeben.»

Die Schweiz wird auch ihre Anstrengungen zur Beschleunigung und Koordinierung verstärken müssen, um dem zunehmenden Wettbewerb bei der Investitionsförderung und -unterstützung zu begegnen. Standortentscheide verlagern sich stetig in Richtung von Ländern, die Verpflichtungen bündeln und den Zeitrahmen für Bewilligungsverfahren, Personalbeschaffung und Inbetriebnahme verkürzen können. Führungskräfte verweisen auf Standorte wie Singapur und die VAE, wo die regulatorischen Rahmenbedingungen und die Industriepolitik aktiv auf die Attraktivität als Investitionsziel ausgerichtet werden. An diesen Standorten werden Investitionserleichterungen zentralisiert, hochrangiges politisches Engagement sichtbar und Verwaltungsprozesse gestrafft, um Entscheidungsfristen zu verkürzen.²⁴ In der Schweiz hingegen erfordern Entscheidungen typischerweise

eine aufeinanderfolgende Abstimmung auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene, die sich über einen einzigen Planungszyklus hinaus erstreckt. Während dieses Modell das institutionelle Gleichgewicht und die rechtlichen Schutzvorkehrungen bewahrt, verringert es die Flexibilität in einem Umfeld, in dem Industriepolitik, Subventionen und Geschwindigkeit zunehmend Allokationsentscheidungen beeinflussen.²⁵

Über den traditionellen Standort hinaus betonten mehrere Führungskräfte einen weniger greifbaren, aber ebenso wichtigen Faktor: das unverwechselbare Mindset der Schweiz. Dezentrale Verantwortung, frühzeitige Verantwortungsübernahme durch das duale Bildungssystem, Offenheit für internationale Fachkräfte und eine disziplinierte Umsetzungskultur wurden als Teil der wirtschaftlichen DNA des Landes beschrieben. Dieses Mindset – und nicht eine einzelne politische Massnahme – hat es der Schweiz historisch ermöglicht, trotz struktureller Einschränkungen wettbewerbsfähig zu bleiben.

Gleichzeitig stellten zahlreiche Befragte in der öffentlichen Debatte eine veränderte Stimmung gegenüber Wachstum und multinationalen Unternehmen fest. In einigen Fällen werden Wirtschaftswachstum und die Präsenz von MNU mehr und mehr als Druckquellen betrachtet, die zu Spannungen bei der Erschwinglichkeit von Wohnraum, Infrastruktur und Umweltbelastungen führen, und weniger als Triebkräfte des Wohlstands. Führungskräfte betonten, dass diese Herausforderungen häufig aus Kapazitätsengpässen wie Gebietsbeschränkungen, Infrastrukturengpässen oder Einschränkungen des Energiesystems herrühren, und nicht aus dem Wachstum selbst. Ohne ein gemeinsames Verständnis der Rolle des Wachstums und der Frage, wie global tätige Unternehmen Einkommen, Innovation und öffentliche Finanzen sichern, läuft die Schweiz Gefahr, eine der Grundlagen ihres Wirtschaftsmodells zu schwächen.

Zusammen stellen die jüngsten Veränderungen im globalen Umfeld und die allmähliche Erosion traditioneller Vorzüge die Schweiz vor eine wichtige strategische Entscheidung. Die Schweiz kann im Hinblick auf Geschwindigkeit, Koordination und disziplinierte Umsetzung mit globalen Hubs konkurrieren – oder sie kann vor allem auf relative Vorteile innerhalb Europas setzen. Die Nachhaltigkeit des Wirtschaftsmodells wird davon abhängen, wie klar diese Entscheidung getroffen wird.

²⁴ Singapore Economic Development Board (EDB), Singapore Ministry of Manpower, Dubai Department of Economy and Tourism, 2025

²⁵ McKinsey Global Institute, Geopolitics and the geometry of global trade, 2025

Wie wirken sich Standortfaktoren auf verschiedene Branchen aus? Als Beispiel kann hier der Pharmabereich dienen (siehe Box 7: Die Attraktivität der Schweiz für den kritischen Life-Science-Sektor). Die Pharmaindustrie und verwandte Branchen sind für rund ein Drittel der Schweizer Warenexporte und einen bedeutenden Teil der privaten F&E-Investitionen und der qualifizierten Arbeitsplätze verantwortlich. Wie in den jüngsten öffentlichen Kommentaren und Branchenanalysen festgestellt wurde, macht diese Konzentration den Sektor zu einem Indikator: Veränderungen in der Wettbewerbsfähigkeit der Life Sciences dienen oft als Frühindikatoren für breitere Strukturveränderungen in der wirtschaftlichen Positionierung der Schweiz.²⁶

Box 7: Die Attraktivität der Schweiz für den kritischen Life-Science-Sektor

Die führenden Vertreter*innen der Life Sciences bezeichnen die Schweiz nach wie vor als einen der weltweit stärksten Standorte für Wissenschaft, frühe Forschung und komplexe Koordination, unterstützt durch solide akademische Partnerschaften, hohe regulatorische Glaubwürdigkeit und dichte Ökosysteme rund um führende Spitäler. Diese Stärken sind nach wie vor erhalten. Was sich verändert hat, ist der Kontext, in dem globale Portfolioentscheidungen getroffen werden.

Ein immer wiederkehrendes Thema in allen Interviews ist die zunehmende Anziehungskraft der USA – wobei es hier nicht um eine einmalige Reaktion auf Anreize, sondern um einen strukturellen Wandel geht. Führungskräfte heben die Kombination der USA aus Grösse, Geschwindigkeit, Preissetzungsmacht und klaren politischen Signalen im Bereich der Life Sciences hervor. Infolgedessen wird bei Entscheidungen über neue Plattformen, Kapazitäten für die späte Entwicklungsphase und Fertigungserweiterungen standardmässig zunehmend zu den USA tendiert. Die Schweiz konkurriert nach wie vor – allerdings häufiger im Hinblick auf selektive Funktionen als für das gesamte Auftragsbündel.²⁷

Verstärkt wird diese Dynamik durch Time-to-Impact-Überlegungen. Verantwortliche der Life Sciences betonten, dass die Geschwindigkeit bei der Umsetzung entscheidend sei, wenn neue Assets oder Technologien innerhalb eines definierten Zeitfensters entwickelt und skaliert werden müssen. Die Stärke der Schweiz in Bezug auf Qualität und Vertrauen wird anerkannt. Allerdings wiesen mehrere Führungskräfte darauf hin, dass Verzögerungen oder Unsicherheiten bei Entscheidungen über den Marktzugang, Preisanpassungen für innovative Therapien oder eine ebenenübergreifende Koordination zu Entscheidungen zugunsten von Standorten mit klareren zeitlichen Abläufen führen können – auch bei schwächer aufgestellten lokalen Institutionen.

Preis- und Marktzugangssignale sind wichtiger als die Grösse der Schweiz. Die Führungskräfte betonten, dass das absolute Preisniveau in der Schweiz weniger kritisch sei als die interne Einstufung. Wird die Schweiz bei der Anpassung von Rahmenbedingungen für bahnbrechende Therapien als langsam oder zu stark in Richtung Kostendämpfung geneigt wahrgenommen, besteht die Gefahr, dass sie der Gruppe der «Tough Payer»-Märkte zugeordnet wird.²⁸ Wenn das Land die Pharmapreise unter dem Marktniveau beibehält, während die USA ihre Preise an das «Meistbegünstigtenprinzip» knüpfen, stehen Unternehmen vor einem Dilemma: entweder in der Schweiz zu niedrigeren Preisen lancieren und die globalen Referenzpreise beeinflussen – oder die Markteinführung in der Schweiz verzögern und grössere Märkte bevorzugen. Es handelt sich dabei nicht mehr um rein theoretische Debatten, sondern es geht darum, wo F&E-Pipelines und medizinisches Know-how angesiedelt werden.

Fertigungsentscheidungen machen diese Veränderungen greifbar. Während hochkarätige F&E- und Führungsfunktionen oft in der Schweiz verbleiben, werden Produktionserweiterungen vermehrt auf Basis der «In-der-Region-für-die-Region»-Logik, der Energieverfügbarkeit und der

²⁶ Interpharma, The importance of the pharmaceutical industry for Switzerland, 2025

²⁷ McKinsey, Why the U.S. continues to dominate biopharma innovation, 2024

²⁸ IQVIA Institute, Global launch excellence: Launch sequencing and access dynamics, 2023

Kostenvorhersehbarkeit entschieden. Mehrere Führungskräfte bezeichneten die Fertigung als ersten Bereich, in dem die Schweiz verliert, wenn das Gleichgewicht in Richtung USA oder schneller umsetzender EU-Standorte kippt.²⁹ Im Laufe der Zeit folgen Zulieferernetzwerke und eingesetzte Kompetenzen diesen Schritten und schwächen das gesamte Ökosystem nicht abrupt, sondern eher schrittweise.

Ein letzter Punkt, der wiederholt angesprochen wurde, ist die zeitliche Verzögerung. Die Verantwortlichen aus dem Bereich der Life Sciences stellten fest, dass heute getroffene strategische Entscheidungen darüber, wo Studien, Anlagen oder Plattformteams platziert werden, erst fünf bis acht Jahre später in der Beschäftigung, den F&E-Ausgaben und der Innovationsdichte der Schweiz sichtbar werden. Dies kann dazu führen, dass das Risiko leicht unterschätzt wird und schwer zu korrigieren ist, wenn die Auswirkungen erst einmal spürbar sind.

In diesem Zusammenhang wurde die «Motion Herzog» als wichtige Anerkennung dafür präsentiert, dass Life Sciences eine strategische Säule für den Wohlstand der Schweiz darstellen.³⁰ Gleichzeitig war den Führungskräften klar, dass Anerkennung allein nicht ausreicht. Entscheidend ist letztlich, ob eine nationale Life-Sciences-Strategie zu einem schnelleren und berechenbareren Marktzugang für innovative Medikamente, einer schlüssigen Positionierung zwischen Innovation und Kostendämpfung und einer Abstimmung über eidgenössische und kantonale Akteure hinweg führt – und zwar in einem Tempo, das es der Schweiz erlaubt, bei zunehmendem Druck aus den USA wettbewerbsfähig zu bleiben. Wie ein Branchenführer feststellte, ist die politische Aufmerksamkeit hochrangiger Persönlichkeiten zwar präsent, die Umsetzung in zeitnahe Entscheidungen aber nach wie vor die zentrale Herausforderung.

Ein wiederkehrendes Thema in den Interviews war die Notwendigkeit einer klareren strategischen Priorisierung. Ein anderer Branchenführer wies darauf hin, dass die Schweiz nicht alle Segmente gleichermassen schützen könne und möglicherweise bewusst entscheiden müsse, worauf sie ihre politischen Anstrengungen konzentriert. Die Life Sciences sind eine der grössten Exportbranchen der Schweiz, eine wichtige Quelle privater F&E-Investitionen und tragen wesentlich zu hochwertigen Arbeitsplätzen und Steuereinnahmen bei.³¹ Um die Position der Schweiz als führender Pharma-Hub in einem zunehmend selektiven globalen Umfeld zu halten, bedarf es möglicherweise der Priorisierung von Kernakteuren, auch wenn damit schwierige Zielkonflikte in anderen Teilen des Ökosystems in Kauf genommen werden müssen.

²⁹ European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA), Competitiveness of pharmaceutical manufacturing in Europe, 2023

³⁰ Swiss Parliament, Herzog Motion: Strengthening Switzerland as a life sciences location, 2024

³¹ Swiss Federal Customs Administration, Foreign trade statistics, 2025

Kapitel 4:

Die Schweiz kann grössere Volkswirtschaften nicht bei den Ausgaben, jedoch durch Leistung übertreffen



Box 8: Von «Wake Up» bis «Climbing Higher»: Was hat sich seit 2019 verändert?

Der Bericht «Switzerland – wake-up» identifizierte 2019 drei Imperative. Sieben Jahre später zeigt sich ein gemischtes Bild bezüglich des Fortschritts: Einige Reformen haben diese Prioritäten vorangebracht, andere sind ins Stocken geraten oder von den Ereignissen überholt worden. Zudem sind gänzlich neue Herausforderungen entstanden.

In welchen Bereichen hat die Schweiz die Prioritäten für multinationale Unternehmen von 2019 umgesetzt – und in welchen nicht?

In Bezug auf Fachkräfte und Zuwanderung bestehen nach wie vor operative Barrieren. Die Einstellung spezialisierter Fachkräfte dauert immer noch 9 bis 12 Monate, und das Arbeitsbewilligungsverfahren für Fachkräfte aus Nicht-EU-Ländern bleibt eher unberechenbar. Gleichzeitig sank die Anzahl der ERC-Grants an der ETH Zürich von 79 in den Jahren 2017 bis 2020 auf 48 in den darauffolgenden vier Jahren. Zu diesem Rückgang kam es, weil die Angleichungsmassnahmen zu einer Umverteilung der Ressourcen geführt haben, anstatt in die Qualität und die Kapazität zu investieren, die für global wettbewerbsfähige Forschung und Fachkräfte benötigt werden.

Zur Einordnung der Position der Schweiz im internationalen regulatorischen, wirtschaftlichen und steuerlichen Kontext gilt: Das Handelsnetz der Schweiz hat sich erweitert. Seit 2019 sind fünf neue Freihandelsabkommen in Kraft getreten – mit Ecuador (2020), Indonesien (2021), dem Vereinigten Königreich (2021, bilateral), Indien (2025) und Moldawien (2025), während Abkommen mit dem Kosovo, Thailand, Malaysia und dem Mercosur unterzeichnet wurden und noch ratifiziert werden müssen.³² In Bezug auf die steuerliche Wettbewerbsfähigkeit hat die OECD-Mindeststeuer, Säule zwei, die per 1. Januar 2024 implementiert wurde, die Differenzierungsmöglichkeiten der Schweiz über die Besteuerung strukturell eingeschränkt. Konkurrierende Standorte haben eine grössere Flexibilität bei der Umsetzung derselben Vorschriften gefunden, indem sie F&E-Steuerergutschriften, IP-Boxen und Investitionszulagen nutzen, um die Auswirkungen der Angleichung der nominalen Steuersätze auszugleichen.

Bei der Standortvermarktung hat die Schweiz die Investitionsförderung auf zwei Ebenen erhöht. Auf nationaler Ebene generiert Switzerland Global Enterprise (S-GE) im Auftrag des SECO und aller 26 Kantone Leads über 22 Schweizer Business-Hubs in 45 Ländern, prüft Investitionsprojekte und leitet

³² Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

diese an die Kantone weiter. Seit 2020 fokussiert sich S-GE verstärkt auf Innovations-Ökosysteme: 81 Prozent der weitergeleiteten Projekte konzentrieren sich mittlerweile auf KI, Cleantech oder Life Sciences.³³ Auf regionaler Ebene ergänzen Organisationen wie die Greater Zurich Area (GZA) diese Bemühungen durch gezielte Promotion und Ökosystem-Matchmaking und ziehen damit insbesondere in den Bereichen KI und Robotik leistungsstärkere Unternehmen an.³⁴

Allerdings ist die Wirtschaftsförderungskapazität der Schweiz insgesamt kleiner und fragmentierter als die von Singapur oder Irland, und ihre Kooperation mit den MNU ist weniger zentralisiert als in konkurrierenden Hubs.³⁵

Aufkommende Herausforderungen: Mehrere Faktoren, die nun Standortentscheide prägen, waren nicht Teil der Analyse von 2019. Die geopolitische Fragmentierung – einschliesslich der Rivalität zwischen Grossmächten, der Industriepolitik, strategischer Subventionen und Zölle – hat die Wettbewerbslandschaft neu gestaltet. Unternehmen setzen immer häufiger auf «In-der-Region-für-die-Region»-Modelle und verteilen Kompetenzen, anstatt sie zu zentralisieren. Darüber hinaus hat sich die Energiesicherheit von einer selbstverständlichen Stärke zu einer strategischen Schwachstelle gewandelt. Dies veranlasst Unternehmen dazu, energieintensive Aktivitäten zunehmend an andere Orte zu verlagern. Die Führungskräfte stellen auch eine Verschiebung im öffentlichen Diskurs fest: Wirtschaftswachstum und die Präsenz von MNU werden zunehmend als Druckquellen und nicht als Triebfeder des Wohlstands wahrgenommen. Ohne ein gemeinsames Engagement für Wirtschaftswachstum könnte die Bereitschaft zu Strukturreformen selbst gefährdet sein.

Das Fazit: Der Aufruf 2019 lautete: «wake up». Die Schweiz hörte den Aufruf und handelte, hat aber trotzdem bei einigen der folgenreichsten Schritte noch abgewartet. Die grösste Gefahr liegt heute weniger in einzelnen politischen Fehlentscheidungen als vielmehr in mangelndem Veränderungsdruck.

³³ Switzerland Global Enterprise, Annual financial statement, 2025

³⁴ Greater Zurich Area, Annual report, 2025

³⁵ IDA Ireland beispielsweise stellt im Rahmen eines einzigen FDI-Auftrags jährlich mehr als EUR 200 Mio. zur Verfügung, und Singapurs EDB beschäftigt mehr als 500 spezialisierte Investitionsbeauftragte

Die Bewältigung dieser Herausforderungen erfordert eine schnellere Umsetzung und ein klares und konsequentes Bekenntnis zum Wirtschaftswachstum.

Die Diagnose ist eindeutig. Die Fundamentaldaten in der Schweiz bleiben stark, aber der Druck auf wichtige Wettbewerbsfaktoren hat zugenommen. Die Frage ist nicht mehr, ob die Schweiz attraktiv ist, sondern ob sie entschieden handelt, um diese Position zu erhalten.

Während grössere Volkswirtschaften ihre Grösse für Subventionen, Industriepolitik und koordiniertes staatliches Handeln nutzen, liegt die Stärke der Schweiz in der disziplinierten Umsetzung und institutionellen Verlässlichkeit. Um diesen Vorsprung aufrechtzuerhalten, braucht es eine aktive Pflege dieses Vorteils.

Das unmittelbarste Risiko ist mangelnder Veränderungsdruck – ein Problem, das von mehreren Führungskräften unabhängig voneinander genannt wurde. Der historische Erfolg der Schweiz hat zwar Resilienz geschaffen, birgt aber auch die Gefahr, zu unterschätzen, wie schnell sich die globale Wettbewerbsdynamik entwickelt. An konkurrierenden Standorten gehen hochrangige politische Entscheidungsträger*innen aktiv auf multinationale Unternehmen zu und beteiligen sich direkt an strategischen Investitionsentscheidungen. In der Schweiz ist das Engagement fragmentierter und oft langsamer. Unternehmen berichten, dass der Zugang zu politischen Entscheidungsträger*innen weniger direkt ist als in anderen Hubs, wo Regierungen Investitionsmöglichkeiten proaktiv koordinieren.

Die Bewältigung dieser Herausforderungen erfordert eine schnellere Umsetzung und ein klares und konsequentes Bekenntnis zum Wirtschaftswachstum. Wie in Kapitel 3 hervorgehoben, kann eine Mehrdeutigkeit in der Wahrnehmung von Wachstum und den Aktivitäten multinationaler Unternehmen zu einer Verlangsamung der Entscheidungsfindung, einer Fragmentierung der Prioritäten und einer schwächeren Abstimmung zwischen Stakeholder*innen führen. Voraussetzung für eine effektive Umsetzung ist daher, dass Wachstum ein gemeinsames Ziel bleibt.

Geschwindigkeit ist zum Differenzierungsmerkmal geworden. «Wenn wir an Geschwindigkeit verlieren, verlieren wir an Relevanz», warnte eine Führungskraft eines Wirtschaftsverbands. Schrittweise Verzögerungen und kleine Hürden summieren sich, bevor sie sich in den makroökonomischen Indikatoren bemerkbar machen. Die Schweiz kann grössere Volkswirtschaften nicht mit höheren Ausgaben übertreffen. Ihr Vorteil liegt in der Umsetzung – in Geschwindigkeit, Planbarkeit und klarer Priorisierung. Die folgenden Abschnitte zeigen auf, wo prioritärer Handlungsbedarf besteht.

1. Stärkung der Rolle der Schweiz als Europas Innovations- und Talentzentrum

Der Innovationsvorsprung der Schweiz beruht auf Exzellenz, Tiefe und Glaubwürdigkeit. Um diese Position zu halten, bedarf es einer nachhaltigen Priorisierung und nicht einer umfassenden Angleichung.

Ein zentrales Ziel sind die langfristige Planungssicherheit und die Priorisierung der Förderung von führenden Einrichtungen wie der ETH Zürich und der EPFL, welche die internationale wissenschaftliche Reputation der Schweiz untermauern. Anstatt einfach die Gesamtmittel aufzustocken, wird bei diesem Ansatz der Schwerpunkt auf die gezielte Zuweisung von Ressourcen in wirkungsvolle Bereiche gelegt. Um Exzellenz aufrechtzuerhalten, müssen eine übermässige Angleichung vermieden und die Ressourcen dort konzentriert werden, wo die Schweiz eine globale Führungsrolle übernehmen kann. Durch die Fokussierung auf Pionierforschungsbereiche, die an den Stärken der Industrie ausgerichtet sind – darunter KI, Life Sciences, moderne Fertigung und Deep Tech – kann die Schweiz ihre Fähigkeit stärken, hochkarätige Mandate zu gewinnen und nicht nur Forschungsaufgaben in der Frühphase.

Die Skalierung von Innovationen erfordert ein Vertiefen des Talentpools und ein Verbessern der Rahmenbedingungen für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften und erfahrenen Entscheidungsträgern. Mehrere Führungskräfte forderten in den Interviews explizit einen erleichterten Zugang zu internationalen Fachkräften und bezeichneten dies als wichtigen Hebel für die Skalierung von Teams. Dazu gehören die Beschleunigung und Verbesserung der Planbarkeit von Verfahren zur Erteilung von Arbeitsbewilligungen für hochqualifizierte Arbeitskräfte, der Ausbau von spezialisierten Talentpools im digitalen Bereich und in den angewandten Ingenieurwissenschaften sowie die Pflege und Weiterentwicklung des schweizerischen Aus- und Weiterbildungssystems zur Sicherstellung der anhaltenden Relevanz für den zukünftigen Qualifikationsbedarf, wie mehrere CEOs betonten. Gleichzeitig könnte die Schweiz davon profitieren, dass die Rahmenbedingungen für die Vergütung von Führungskräften und die Governance im globalen Kontext wettbewerbsfähig bleiben, da diese einen direkten Einfluss darauf haben,

wo Führungsteams – und damit verbundene strategische Funktionen – angesiedelt werden.

Die Erhaltung des dualen Bildungssystems bleibt wichtig. Das Ausbildungsmodell hebt die Schweiz international nach wie vor von anderen Ländern ab und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie branchenübergreifend. Eine intensivierte Durchlässigkeit zwischen berufsbildender und akademischer Laufbahn wird die Flexibilität auf dem sich rasch verändernden Arbeitsmarkt weiter erhöhen.

2. Wiederherstellung regulatorischer Agilität und Verringerung des bürokratischen Aufwands

Um den Trend der zunehmenden Regulierungsdichte umzukehren, bedarf es mehr als einer schrittweisen Vereinfachung. Der historische Vorteil der Schweiz lag nicht in der schlanken Regulierung *per se*, sondern in der pragmatischen Umsetzung – in der Bereitschaft, Zielkonflikte abzuwägen, sich auf die Substanz der Projekte zu konzentrieren und Spannungen rasch zu lösen, anstatt zusätzliche Verfahren übereinanderzuschichten.

Die Wiederherstellung regulatorischer Agilität erfordert eine Rückkehr zu einer ergebnisorientierten Umsetzung, da rund 70 Prozent der CEOs von einer Verschlechterung im Hinblick auf Geschwindigkeit und Komplexität der Regulierungsvorgänge berichten und einige explizit kürzere und vorhersehbare Genehmigungsfristen forderten. Eine Führungskraft betonte, dass «wir innerhalb von Tagen handeln müssen, nicht in Jahren», und unterstrich die Notwendigkeit koordinierter und paralleler Genehmigungsprozesse über alle Regierungsebenen hinweg. Grossprojekte könnten über koordinierte und wo möglich parallele Verfahren auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene mit klarer Verantwortung für die Fristeinhaltung abgewickelt werden. Die gesetzlichen Widerspruchsrechte müssen erhalten bleiben, aber kürzere und vorhersehbare Abwicklungsfristen sind besser mit den globalen Investitionszyklen in Einklang zu bringen.

Die Vereinheitlichung und die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen über alle Staatsebenen hinweg könnte Doppelarbeit verringern und Antragsteller*innen eine zentrale Koordinationsstelle zur Verfügung stellen. Gleichzeitig könnte es für die regulatorische Umsetzung von Vorteil sein, den Fokus auf die Verhältnismässigkeit zu legen und die Vorgaben nicht auf die prozessuale Vollständigkeit, sondern auf die tatsächliche Wirkung von Projekten

abzustimmen. Dabei wurden in fünf Interviews explizit weitere «Swiss Finish»-Stufen kritisiert, welche die Umsetzungsgeschwindigkeit ohne klaren Nutzen reduzieren. Im weiteren Sinne haben die befragten Führungskräfte die Verbesserung der ebenenübergreifenden Koordination und Entscheidungsgeschwindigkeit bei Projekten von strategischer Relevanz als potenziellen Hebel identifiziert, wobei einige politische Rahmenbedingungen darauf abzielen, Genehmigungsprozesse innerhalb eines einzigen Planungszyklus abzuschliessen.

3. Wahrung der steuerlichen Wettbewerbsfähigkeit innerhalb strengerer globaler Zwänge

Im Rahmen der OECD-Mindeststeuer schlagen die CEOs vor, dass die Schweiz den verfügbaren Spielraum aktiv nutzen könnte, um ihre Attraktivität beizubehalten. 65 Prozent der Führungskräfte nannten steigenden Kostendruck und geringere Steuerdifferenzierung als zunehmende Hemmnisse, und mehrere wiesen ausdrücklich auf die Bedeutung einer pragmatischen und fristgerechten Umsetzung der vorhandenen Instrumente hin. Eine Führungskraft führte an, dass Entscheidungen zunehmend davon abhängen, «wie schnell Klarheit geschaffen werden kann», was die Notwendigkeit von schnelleren Steuervorbescheiden und einer einheitlichen Auslegung über die Kantone hinweg unterstreicht. Die CEOs betonten zudem die pragmatische Umsetzung und den Einsatz vorhandener Instrumente (z. B. F&E-Anreize und Investitionszulagen), um wettbewerbsfähig zu bleiben. Während sich die gesetzliche Differenzierung verringert, bleiben Vorhersehbarkeit und Klarheit starke Wettbewerbsvorteile.

Rechtzeitige Steuervorbescheide, eine einheitliche Auslegung über die Kantone hinweg und eine transparente Kommunikation über OECD-konforme Instrumente werden die Unsicherheit für Entscheidungsträger*innen multinationaler Unternehmen verringern. Sofern mit internationalen Rahmenbedingungen vereinbar, könnte die Schweiz den Einsatz OECD-konformer Instrumente wie auszahlbarer F&E-Steuerergutschriften, Investitionszulagen, die an inländische Forschungstätigkeit gebunden sind, oder Co-Investitionsrahmen für strategische Innovationsprojekte ausweiten und klären.

Kleine Staaten können nicht in allen Bereichen punkten. Sie müssen sich auf die wenigen Sektoren konzentrieren, die am wichtigsten sind, und dort zuverlässiger und effektiver agieren als die Wettbewerber.

Die Bereitstellung vorhersehbarer Rahmenbedingungen für die Reinvestition von Gewinnen in die schweizerische Forschung, digitale Infrastruktur und moderne Fertigung kann den langfristigen Erhalt wertvoller Aktivitäten stärken. Gleichzeitig schränkt der anhaltend starke Schweizer Franken den Kostenwettbewerb strukturell ein. Dadurch gewinnt die Fiskalpolitik als zentraler Hebel der Wettbewerbsfähigkeit an Bedeutung. Da die Schweiz nicht über Kostenvorteile konkurrieren kann, muss sie sicherstellen, dass ihre steuerlichen Rahmenbedingungen attraktiv und verlässlich bleiben und wirksam umgesetzt werden, um den strukturellen Währungsdruck auszugleichen.

4. Die Infrastruktur ist ein strategischer Vorteil und kein operativer Nebenaspekt

Energiesysteme, Netzkapazität, digitale Infrastruktur, Cyberresilienz und Datenkapazität müssen im Einklang mit der Ambition des Innovationsstandorts Schweiz weiterentwickelt werden, da bereits über 60 Prozent der CEOs Engpässe in der Infrastruktur beobachten und mehrere explizit eine schnellere Umsetzung von Energie-, Netz- und Wohnungsprojekten forderten. Eine Führungskraft stellte fest, dass «Investitionen in das Netz nicht mit der Nachfrage Schritt halten», und hob die Notwendigkeit hervor, die Genehmigungs-

und Lieferfristen zu beschleunigen. Die Vereinfachung des Genehmigungsverfahrens, die verstärkte Abstimmung zwischen den Behörden und die Priorisierung des Infrastrukturausbaus in grossen Innovationsclustern könnten die Planungssicherheit bei hochkarätigen Investitionsprojekten erhöhen. Längere Verzögerungen, welche die Verlässlichkeit der Umsetzung untergraben, könnten auch durch klare, beschleunigte Fristen für Einspracheverfahren bei Infrastrukturprojekten vermieden werden. Die Wahrung rechtlicher Garantien sollte eine wesentlich schnellere Abwicklung nicht ausschliessen.

Ebenso wichtig für die Aufrechterhaltung der Mobilität von Fachkräften ist es, die Wohnungsnot in wichtigen Wirtschaftsregionen anzugehen. Mehrere Interviewpartner*innen nannten die begrenzte Verfügbarkeit von Wohnraum explizit als wachsende Hürde für die Gewinnung internationaler Fachkräfte. Mit einer besseren Planbarkeit und Beschleunigung der Zonen- und Entwicklungsbewilligungen sowie einer Ausrichtung der Infrastrukturplanung an einer langfristigen Innovationsstrategie (u. a. eventuell teilweise Aufhebung bestehender Zonenregelungen) würde die Position der Schweiz als Standort für global mobile Fachkräfte gestärkt.

Die Qualität der Infrastruktur bleibt hoch. Ob der Kapazitätsausbau mit der Innovationsintensität Schritt hält, bestimmt, ob sie ein Wettbewerbsvorteil bleibt und nicht zu einer strukturellen Einschränkung wird.



5. Verbindung von wirtschaftlicher Autonomie mit gezielter internationaler Integration

Basierend auf unseren Interviews könnte die Schweiz von klaren und stabilen Rahmenbedingungen mit der Europäischen Union profitieren und gleichzeitig die Marktdiversifizierung in den USA und Asien ausloten. Sie könnte sich als vertrauenswürdiger Gatekeeper von Offenheit und Stabilität positionieren, der Neutralität bewahrt und gleichzeitig Partnerschaften eingeht, wo Autonomie nicht praktikabel ist, wie z. B. in den Bereichen Cybersicherheit, Verteidigung, Forschung und Daten. Etwa 80 Prozent der CEOs vergleichen die Schweiz mit globalen Hubs und nicht mit den europäischen Pendanten, und einige forderten explizit einen proaktiveren und koordinierten Austausch mit den MNU, einschliesslich schnellerer Entscheidungsfindung und klarerer Anlaufstellen. Praktisch alle CEOs betonten die Notwendigkeit eines direkteren und strukturierteren Dialogs, um die Kommunikationswege zu verkürzen, Abläufe zu klären und Win-win-Lösungen zu identifizieren. Mehrere wiesen darauf hin, dass die Führungskräfte systematisch eingebunden werden müssten, z. B. durch regelmässige CEO-Bundesrat-Interaktion, um Prioritäten besser abzustimmen und wichtige Unternehmen stärker im wirtschaftlichen Ökosystem der Schweiz zu verankern.

Um die Schweiz wirkungsvoll zu positionieren, könnte die Politik versuchen, klare Prioritäten dahingehend zu setzen, welche Sektoren und Fähigkeiten unterstützt werden sollen, und die Politik entsprechend auszurichten. In den Interviews wurde hervorgehoben: «Das Problem besteht darin, zu definieren, was wir erreichen wollen, und es entsprechend zu unterstützen.» In einem zunehmend selektiven globalen Umfeld ist eine Priorisierung unumgänglich, da nicht alles gleichermassen unterstützt werden kann.

Strategische Kohärenz erfordert keine Aufgabe der Neutralität. Sie erfordert Klarheit hinsichtlich der langfristigen wirtschaftlichen Ziele und eine sichtbare Übereinstimmung zwischen den politischen Prioritäten und den wirtschaftlichen Realitäten.

In mehreren Interviews wurde deutlich: «Kleine Staaten können nicht in allen Bereichen punkten. Sie müssen sich auf die wenigen Sektoren konzentrieren, die am wichtigsten sind, und dort in der Umsetzung zuverlässiger und effektiver sein als die Wettbewerber.»

Der Vorteil der Schweiz liegt in disziplinierten Institutionen, dezentraler Rechenschaftspflicht, erstklassiger Bildung und einer Kultur der Verlässlichkeit. Diese Stärken bleiben erhalten, müssen aber kontinuierlich gefestigt werden. Die Schweiz braucht keine Neuerfindung; sie würde von einer anhaltenden Fokussierung und einer konsequenten Umsetzung in den in diesem Kapitel genannten Schwerpunktbereichen profitieren. Es geht nicht um das Risiko eines plötzlichen Rückgangs, sondern um eine potenzielle allmähliche Schwächung der relativen Position, die letztendlich zu erheblichen makroökonomischen Auswirkungen führt.



Danksagungen

Mitwirkende

Ein besonderer Dank geht an die befragten Unternehmen für ihre Zeit und ihre Erkenntnisse, die uns geholfen haben, den Bericht zu bereichern und zu präzisieren. Wir danken auch für die Zeit und die Informationen von Institutionen und Verbänden im In- und Ausland.

Auswahl der befragten Unternehmen (nicht vollständig)

		Institutionen/Verbände
ABB	Microsoft	
Adecco Group	MSD Merck Sharp & Dohme	Avenir Suisse
Alcon	Nestlé	economiesuisse
Alphabet (Google)	Novartis	EPFL Innovation Park
AXA	Philip Morris International	ETH Zürich
BKW Energie	Pictet Group	Greater Zurich Area
Cembra Money Bank	Roche	Swissmem
Coca-Cola HBC	Shell	Switzerland Global Enterprise
dormakaba	Siemens	
Dow	Sika Group	
dsm-firmenich	SIX Group	
Ecolab	Straumann Group	
EFG International	SWISS	
Geberit	Swiss Life	
Helvetia Baloise	Die Schweizerische Post	
Holcim	Swiss Re Group	
Interroll Group	Syngenta	
Johnson & Johnson	Uber	
Kudelski Group	UBS	
LEM International	VAT Group	
LKQ	VEON	
Logitech	Vontobel	
Lombard Odier	Zurich Insurance Group	
Lonza		

Über die Autor*innen

Die Erstellung dieses Berichts leiteten Alexander Klei, Senior Partner in Zürich, und Rahul Sahgal, CEO der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer mit Sitz in Zürich. Michael Steinmann, Managing Partner McKinsey Schweiz, Jan Mischke, Partner des McKinsey Global Institute (MGI) mit Sitz in Zürich, Sirus Ramezani, Senior Partner in Zürich und Thomas Dörig, Associate Partner in Zürich, haben massgeblich zu diesem Bericht beigetragen.

Weitere Projektteammitglieder sind Camilla Costanzo, Engagement Manager in Zürich, Moritz Dändliker und Lara Quinter, Consultants im Büro Zürich, sowie Yannick Orto, Head of Communications bei McKinsey Schweiz. Wir danken unserer Kollegin Neslihan Ana Sönmez, die uns bei der Recherche zu Standortverlagerungsanteilen und wirtschaftlichen Auswirkungen unterstützt hat, und Stefanie Jungi, die die Interviews koordiniert hat.

Wir danken Katharina Steffen-Stewart für die Unterstützung bei der Verfassung und Redaktion dieses Berichts sowie unseren Mediendesigner*innen Malin Bradshaw und Martina Grönwall. Wir sind dankbar für die zahlreichen Beiträge und Anregungen, die in diesen Bericht eingeflossen sind. Die Verantwortung für den finalen Bericht sowie für etwaige Fehler liegt jedoch allein bei uns.

Für Kommentare, Fragen und Medienanfragen zu diesem Bericht wenden Sie sich bitte an Yannick Orto, Head of Communications, McKinsey & Company Schweiz, oder Rahul Sahgal, CEO der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer.

Yannick_Orto@mckinsey.com

Rahul.Sahgal@amcham.ch

Methodik

Wirtschaftliche Auswirkungen der MNU

Diese Analyse schliesst sowohl in der Schweiz kontrollierte multinationale Unternehmen als auch in der Schweiz tätige Tochtergesellschaften auslandskontrollierter multinationaler Unternehmen ein. Gemäss der Schweizerischen Nationalbank (SNB) sind diese Gruppen definiert als:

- Schweizer multinationale Unternehmen:
«Gebietsansässige in der Schweiz kontrollierte Unternehmen mit gebietsfremden Tochtergesellschaften»
- Tochtergesellschaften auslandskontrollierter multinationaler Unternehmen:
«Gebietsansässige Tochterunternehmen, die sich mehrheitlich im Besitz von Unternehmensgruppen befinden, deren wirtschaftlicher Eigentümer nicht gebietsansässig ist»

Die SNB veröffentlicht jährlich die Gesamtzahl der schweizerisch kontrollierten multinationalen Unternehmen in der Schweiz und ihre Gesamtbelegschaft. Entsprechende Zahlen für Tochtergesellschaften auslandskontrollierter multinationaler Unternehmen wurden bisher von der Nationalbank veröffentlicht, seit 2017 vom Bundesamt für Statistik (BFS). Entsprechend wurden Daten der SNB und des BFS herangezogen, um die Gesamtzahl der Unternehmen und Mitarbeitenden in der Schweiz für in der Schweiz und aus dem Ausland kontrollierte multinationale Unternehmen zu ermitteln. Wir verglichen diese Zahlen mit der Gesamtzahl der Unternehmen und Arbeitsplätze in der Schweiz vom BFS (STATENT), um daraus die Anteile der multinationalen Unternehmen an der Gesamtzahl der Unternehmen und Beschäftigten abzuleiten. In den Fällen, in denen die Datensätze für das letzte Jahr noch nicht vollständig veröffentlicht sind, wurden Schätzungen für das letzte Jahr auf der Grundlage offizieller Summen und beobachteter Wachstumsraten in den letzten verfügbaren BFS-Mitteilungen abgeleitet.

Der Beitrag der multinationalen Unternehmen zum schweizerischen BIP wurde anhand der BFS-Bruttowertschöpfungsanteile nach Unternehmenstyp geschätzt, wobei zwischen multinationalen Unternehmen unter schweizerischer Kontrolle und in der Schweiz tätigen Tochterunternehmen von multinationalen Unternehmen unter ausländischer Kontrolle unterschieden wurde. Diese Bruttowertschöpfungsanteile wurden auf das gesamte nominale Bruttoinlandsprodukt der Schweiz angewandt, um den prozentualen Anteil der einzelnen Typen multinationaler Unternehmen zu schätzen. Der verbleibende Anteil wurde anderen Unternehmenstypen als den multinationalen Unternehmen zugerechnet.

Die Auswirkungen der MNU auf die Steuereinnahmen wurden geschätzt, indem das Verhältnis der gesamten Steuereinnahmen (Bund, Kantone und Gemeinden) zum BIP auf den geschätzten BIP-Beitrag der multinationalen Unternehmen in der Schweiz angewandt wurde, wodurch ein konsistenter makroökonomischer Ansatz in allen Berichtskapiteln gewährleistet wurde.

Analyse der wirtschaftlichen Auswirkungen der Verlegung von multinationalen Unternehmen in die Schweiz

Wir haben die wirtschaftlichen Auswirkungen von Verlagerungen des Hauptsitzes in die Schweiz auf FTE-Basis abgeschätzt. Wir haben die Anzahl der FTEs dieser Hauptsitze manuell ermittelt, indem wir öffentliche Bekanntmachungen, Unternehmensmitteilungen, Materialien zur Investitionsförderung und Nachrichtenberichte einer strukturierten Auswertung unterzogen haben. Waren diese Informationen nicht verfügbar, haben wir die durchschnittliche Anzahl der verlagerten FTE je Hauptsitztyp aus anderen Standortverlagerungen mit verfügbaren Daten herangezogen, ergänzt durch branchen- und Hauptsitzbezogene Benchmarks.

Wir verwendeten die durchschnittliche Arbeitsproduktivität pro Sektor (basierend auf BFS-Daten), um die Auswirkungen einzelner neuer Mitarbeitender auf die Wirtschaft zu schätzen und die direkten Gesamtauswirkungen auf das BIP zu berechnen. Wir haben die durchschnittlichen Steuereinnahmen als Anteil am BIP verwendet, um die Steuereinnahmen aus den neuen Hauptsitzen zu schätzen. Schliesslich verwendeten wir Multiplikatoren, die von Input-Output-Methoden abgeleitet wurden, um indirekte Effekte (d. h. zusätzliche wirtschaftliche Aktivität entlang der Lieferkette) abzuschätzen. Diese Schätzungen dürften an mehreren Fronten konservativ sein: (1) Beispiele bestätigen, dass einige junge Hauptsitze die Beschäftigung erheblich schneller als der Branchendurchschnitt ausbauen, (2) multinationale Unternehmen haben in der Regel eine höhere Arbeitsproduktivität als der Branchendurchschnitt und (3) bestimmte Hauptsitze (insbesondere globale Hauptsitze und Finanzhauptsitze) können im Verhältnis zu ihrer Beschäftigungsbasis eine überproportionale Wertschöpfung generieren.

Analyse des Standortverlagerungsanteils

Für die Vergleichbarkeit haben wir die Anzahl der Unternehmen berechnet, die zwischen 2020 und 2025 in die untersuchten Länder (d. h. in die Schweiz, die Niederlande, nach Irland, Luxemburg und in das Vereinigte Königreich) umsiedelten, und dies mit der Vorperiode (2014 bis 2019) verglichen. Wir haben unseren Untersuchungsbereich auf die definierten Typen von Hauptsitzen (d. h. globale und regionale Hauptsitze, F&E-Zentren, operative Zentren und Finanzholdinggesellschaften) beschränkt. Wir fokussierten uns nur auf Ansiedlungen im Rahmen von Verlagerungen und neue Standorte und nicht auf Abwanderungen. Zudem haben wir M&A-bedingte strukturelle Veränderungen ausgeschlossen, die keine eigentliche Verlagerung der Hauptsitzfunktionen zur Folge hatten. Wir haben den Anteil der Ansiedlungen für jedes Land berechnet; wenn beispielsweise 10 von 100 Verlagerungen nach Irland erfolgten,

machte der irische Marktanteil 10 Prozent aus. Wir haben die Analyse nach Sektor und Hauptsitztyp gegliedert.

Unser systematischer Ansatz beim Aufbau der Standortverlagerungsdatenbank bestand aus drei Schritten. Zunächst führten wir ein Top-down- und ein Bottom-up-Screening von Standortverlagerungen durch und durchsuchten die Firmenlisten, kommerziellen Datenbanken und öffentlichen Informationen jedes Landes, um Standortverlagerungen zu identifizieren. Die Analyse umfasste mehrere Komponenten:

- Screening kommerzieller Datenbanken zur Identifikation potenzieller Verlagerungs- und Neustandort-Ereignisse innerhalb des definierten Zeitraums
- Vergleich von Listen grosser Unternehmen (Umsatzschwelle angewandt) über das Beobachtungsfenster hinweg, um Änderungen zu erkennen, die eine manuelle Validierung erfordern
- Prüfen von Websites von Investitionsförderungsagenturen (z. B. SGE, IDA, Invest in Holland und Invest in Luxembourg)
- Prüfen von HK-Websites (z. B. von Kantons- bzw. Regionalhandelskammern)
- Prüfung weiterer Informationsquellen wie Factiva-ähnlicher Medienarchive und Handelsregisterauszüge

In einem zweiten Schritt wurde die Standortverlagerungsdatenbank entwickelt. Mit den oben genannten gesammelten Informationen bauten wir eine Standortverlagerungsdatenbank auf und eliminierten alle Verlagerungen ausserhalb des Rahmens dieser Studie (z. B. Niederlassungen, Vertriebsbüros, Shared-Service-Center, Unternehmenskäufe und Verlagerungen ausserhalb des definierten Zeitraums).

Schliesslich haben wir die Standortverlagerungsdatenbank weiter verfeinert, indem wir Firmen mit einem Gruppenumsatz von unter CHF 1 Mrd.

ausgeschlossen. Um dies zu tun, haben wir Capital IQ und öffentliche Informationen verwendet. Um die Richtigkeit und Vollständigkeit zu gewährleisten, haben wir alle identifizierten Verlagerungen und Quellen manuell verifiziert, wobei jede Verlagerung mit anderen Quellen wie Pressemitteilungen des Unternehmens und Zeitungsartikeln abgeglichen wurde.

Attraktivitätsbeurteilung

Die Attraktivitätsbeurteilung von Hauptsitzstandorten basiert auf zwölf Faktoren:

1. Europäischer und globaler Marktzugang: Fähigkeit, europäische und globale Märkte effizient zu erreichen und in diesen zu agieren und dabei von der geografischen Nähe und von Handelsabkommen zu profitieren
2. Wirtschaftsfreundlichkeit: Freundlichkeit des regulatorischen Umfelds für die Gründung und das Betreiben eines Unternehmens vor Ort
3. Steuerumfeld: durchschnittlicher Gewinn- und Einkommenssteuersatz und spezifische Steuervorschriften
4. Politische Stabilität: Vorhersehbarkeit und Stabilität des politischen Umfelds innerhalb eines Landes
5. Branchencluster (Konzentration): Anteil der Unternehmen einer bestimmten Branche bzw. Industrie sowie branchenspezifische Regulierungen
6. Infrastruktur: Qualität des Strassen-, Schienen- und Luftverkehrs sowie Zugang zu Häfen und wichtigen Versorgungsunternehmen
7. Verfügbarkeit von Fachkräften: die Fähigkeit eines Landes, Fachkräfte zu entwickeln und zu halten, mit besonderem Schwerpunkt auf Wissenschaftler*innen und Ingenieur*innen
8. Fachkräftemobilität: die Fähigkeit eines Landes, Fachkräfte aus dem Ausland anzuziehen und zu binden (Inbound-Mobilität) und die Fähigkeit eines Landes, Fachkräfte ins Ausland zu schicken (Outbound-Mobilität)
9. Lohnkosten/Lohnniveau: durchschnittliches Gesamtlohniveau innerhalb eines Landes; Flexibilität bei der Lohnfestsetzung und Einfluss der Gewerkschaften

10. Lebensqualität: das allgemeine Wohlbefinden der Bürger*innen und der Gesellschaft, einschliesslich Faktoren wie Lebenszufriedenheit und körperliche Gesundheit
11. Staatliche Förderung: Regierungspolitik und -initiativen zur Förderung des Wirtschaftswachstums durch Bereitstellung von Finanzmitteln und Anreizen
12. Robustheit gegenüber handelspolitischen Veränderungen (z. B. Zölle und Ausfuhrkontrollen): Fähigkeit, auf geopolitische Veränderungen, einschliesslich Handelsregulierungen und Störungen der Lieferkette, zu reagieren, Stabilität und Kontinuität im internationalen Handel und Marktzugang zu gewährleisten

Die Bedeutung und relative Leistungsfähigkeit dieser Faktoren für die Standorte des Hauptsitzes wurden anhand von quantitativen und qualitativen Forschungsdaten beurteilt.

Quantitative Forschung zu zentralen Attraktivitätsfaktoren («Status quo»)

In einem ersten Schritt wurden mehr als 60 Interviews mit CEOs und Führungskräften multinationaler Unternehmen und Verbände im In- und Ausland über die Bedeutung der einzelnen Attraktivitätsfaktoren und die relative Leistungsfähigkeit im Vergleich zu anderen europäischen Hauptsitz-Hubs im Rahmen unserer Untersuchung durchgeführt. Die Bedeutung und die relative Leistungsfähigkeit jedes Faktors wurden in jedem Interview auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet, wobei 5 die höchste Punktzahl darstellte. Für die Interviews wurden Unternehmen ausgewählt, die innerhalb der letzten sechs Jahre ihren Hauptsitz verlegt haben (also Unternehmen, die Teil der Analyse des Standortverlagerungsanteils sind), solche mit umfangreichen etablierten Geschäftsaktivitäten in der Schweiz oder einem anderen Schwerpunktland sowie solche, die im sechsjährigen Untersuchungszeitraum ein starkes Wachstum aufwiesen.

In einem zweiten Schritt wurde die relative Leistungsfähigkeit der einzelnen Faktoren anhand von Studien und Analysen Dritter für die fünf im Rahmen dieser Studie untersuchten Länder bewertet. Für jeden Faktor wurde die

relative Leistungsfähigkeit des Landes anhand der Ergebnisse der Studien und Analysen Dritter eingestuft. Die Ergebnisse wurden genutzt, um die Befragungsergebnisse zu bestätigen oder zu widerlegen.

Qualitative Forschung zu Chancen, Risiken und notwendigen Veränderungen («Zukünftiger Zustand»)

Basierend auf den aggregierten Ergebnissen aus mehr als 60 Interviews mit CEOs und Führungskräften multinationaler Unternehmen und Verbände haben wir wesentliche Chancen, Risiken und Änderungsbedarf für Hauptsitze identifiziert, die ihren Hauptsitz in die Schweiz verlagern oder bereits in der Schweiz ansässig sind.

McKinsey & Company Schweiz

September 2026

Copyright © McKinsey & Company

Gestaltet von Media Design bei Visual Graphics & Media, McKinsey

www.mckinsey.com/ch

[in](#) @mckinseydeutschlandosterreichschweiz

