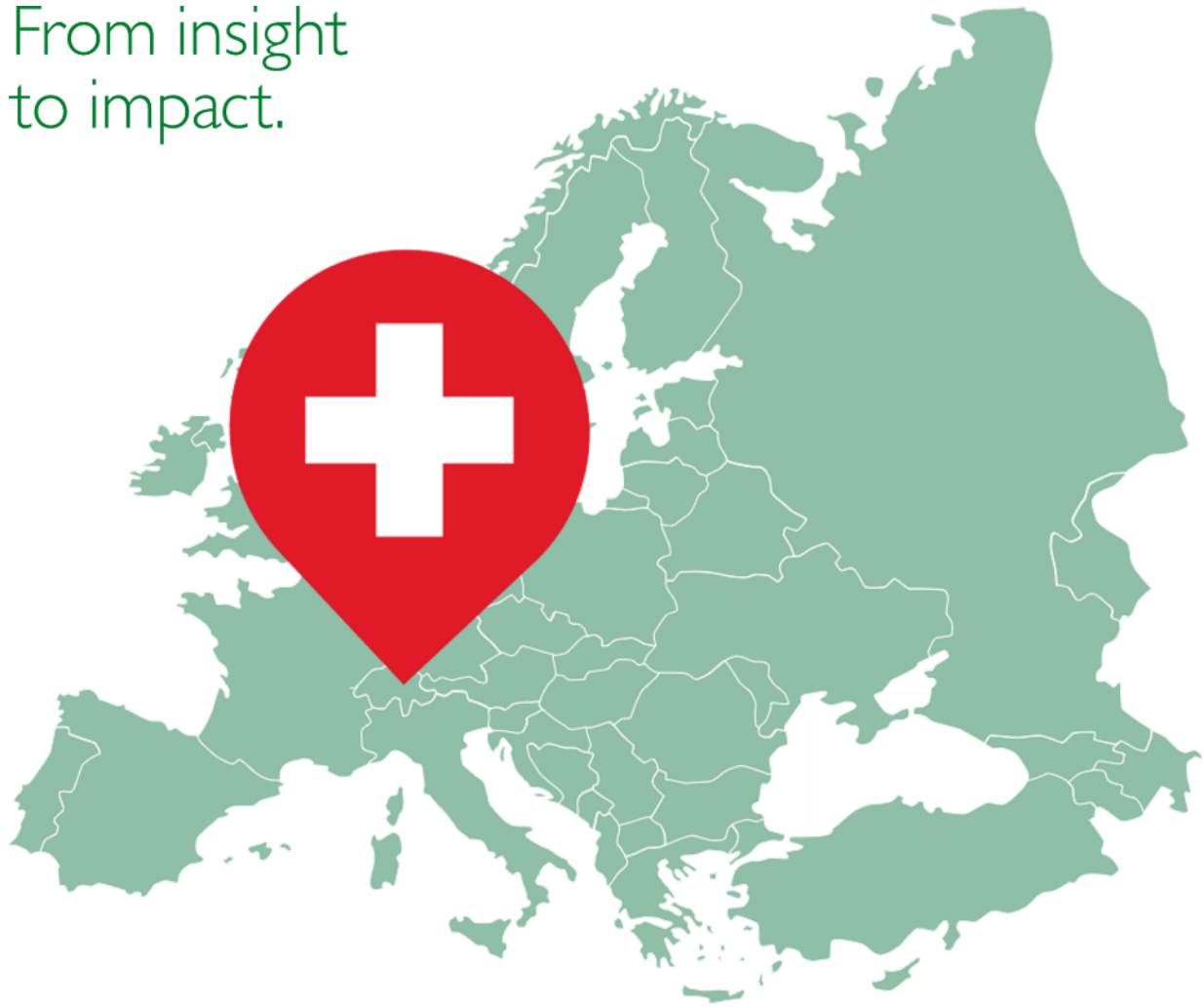




University of St.Gallen

Institute of Technology Management

From insight  
to impact.



National Study 2024

# Swiss Manufacturing Survey

General Report

Research Partner

**ETH** zürich

Supporting Partner

 **swisscom**

# Preface

*Swiss industry is currently going through a challenging phase. Although the second quarter of 2024 showed a positive recovery with a 6.4% year-on-year increase in production in the secondary sector, the overall economic situation remains moderate. The strong increase in production and the significant recovery in turnover of 5.4% reflect a short-term improvement, which was much needed after the weak first quarter.<sup>1</sup> Despite this positive development, the medium-term outlook remains uncertain. This is particularly evident in the export-oriented industry, which is still waiting for a sustained upturn. Hopes of a rapid recovery have been dampened by disappointing economic developments in the Euro zone and especially in Germany, Switzerland's most important trading partner.<sup>2</sup>*

*In this context, the Swiss Manufacturing Survey provides an opportunity to gain a better understanding of the industry, identify trends early and assess the company's performance relative to the sector as a whole. The report discusses, for example, companies' expectations regarding the impact of geopolitical turbulence and the measures they have taken to make their supply chains more resilient.*

*With 361 participants from 339 different companies, the eighth edition of the Swiss Manufacturing Survey provides in-depth insights into the Swiss manufacturing landscape.*

*Kind regards*



**Prof. Dr. Thomas Friedli**  
Director Institute of Technology Management

Die Schweizer Industrie befindet sich derzeit in einer herausfordernden Phase. Obwohl das zweite Quartal 2024 mit einem Produktionsanstieg von 6,4% im sekundären Sektor gegenüber dem Vorjahr eine erfreuliche Erholung zeigte, bleibt die konjunkturelle Lage insgesamt gedämpft. Der kräftige Anstieg der Produktion und die deutliche Erholung der Umsätze um 5,4% spiegeln jedoch eine kurzfristige Verbesserung wider, die nach dem schwachen ersten Quartal dringend notwendig war.<sup>1</sup> Trotz dieser positiven Entwicklung bleiben die mittelfristigen Aussichten unsicher. Besonders betroffen ist die exportorientierte Industrie, die weiterhin auf einen nachhaltigen Aufschwung wartet. Vor allem die enttäuschende Wirtschaftsentwicklung im Euroraum und insbesondere in Deutschland, dem wichtigsten Handelspartner der Schweiz, dämpft die Hoffnungen auf einen raschen Aufschwung.<sup>2</sup>

Vor diesem Hintergrund bietet der Swiss Manufacturing Survey die Möglichkeit ein besseres Verständnis für die Industrie zu gewinnen, Trends frühzeitig zu identifizieren und die Leistung des Unternehmens im Branchenvergleich zu beurteilen. Thematisiert werden beispielsweise die Erwartungen der Unternehmen hinsichtlich des Einflusses geopolitischer Turbulenzen und welche Massnahmen die Unternehmen ergriffen haben, um ihre Lieferketten resilienter zu gestalten.

Mit 361 Teilnehmenden aus 339 unterschiedlichen Unternehmen liefert die achte Ausgabe des Swiss Manufacturing Surveys tiefgreifende Einblicke in die Schweizer Produktionslandschaft.

Freundliche Grüsse

<sup>1</sup> Federal Statistical Office. Produktion im sekundären Sektor der Schweiz steigt im 2. Quartal 2024 um 6,4%. 16.08.2024.

<sup>2</sup> State Secretariat for Economic Affairs SECO. Konjunkturtendenzen Sommer 2024. 17.06.2024.

# Acknowledgement

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

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

Research Partner



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

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

Supporting Associations



Aluminium-Verband Schweiz  
Association Suisse de l'Aluminium



VSAS  
USAT  
USAQ



SWISS  
TEXTILES

# Executive Summary

## Key facts



### **361 Participants**

*from 339 different companies took part in this year's survey. This makes the Swiss Manufacturing Survey 2024 one of the most comprehensive industry surveys in Switzerland.*

*These include 258 small and medium-sized enterprises (SMEs) with up to 249 employees and 81 large companies with more than 249 employees.*

### **361 Teilnehmer**

aus 339 unterschiedlichen Unternehmen haben dieses Jahr an der Umfrage teilgenommen. Somit ist der Swiss Manufacturing Survey 2024 eine der umfassendsten Industrieumfragen der Schweiz.

Darunter sind 258 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit bis zu 249 Mitarbeitenden und 81 grosse Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitenden.



### **21 Industries**

*are represented in the study according to the NOGA classification.<sup>3</sup>*

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

### **21 Branchen**

sind nach der NOGA-Klassifizierung<sup>3</sup> in der Studie vertreten.

Nicht vertreten waren in diesem Jahr lediglich die Tabakverarbeitung, sowie Kokeereien und die Mineralölverarbeitung.



### **25% of all participants**

*have an international footprint with manufacturing sites located in- and outside of Switzerland.*

*A significant proportion (12%) of Swiss SMEs produce both: domestically and abroad. For large companies the share is even as high as 73%.*

### **25% aller Teilnehmenden**

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

Auch ein signifikanter Anteil (12%) an Schweizer KMU produziert sowohl im In- wie im Ausland, bei grossen Unternehmen sind es ganze 73%.



### **42% of the companies**

*have expanded their production capacities in Switzerland last year. In contrast, only 9% of the participants have reduced their capacities.*

### **42% der Betriebe**

haben im letzten Jahr ihre Produktionskapazitäten in der Schweiz erweitert. Demgegenüber stehen nur 9%, die ihre Kapazitäten reduziert haben.

<sup>3</sup> BSF Admin (2008). NOGA. Kodierungsinstrument für Klassifikation



### **22% of revenue**

*is generated by new products and services, indicating that companies are continuously investing in innovation and successfully bringing new products and services to market.*

### **22% des Umsatzes**

wird mit neuen Produkten und Services erzielt, was darauf hinweist, dass die Unternehmen kontinuierlich in Innovationen investieren und erfolgreich neue Produkte und Services auf den Markt bringen.



### **58% of the companies**

*have intensified supplier relationships after the Covid-19 pandemic to increase resilience and robustness.*

### **58% der Unternehmen**

haben nach der Covid-19 Pandemie zur Erhöhung der Resilienz und Robustheit die Lieferantenbeziehungen intensiviert.



### **50% of their products/ materials**

*in terms of financial purchasing volume are sourced by the participating companies from Swiss suppliers.*

### **50% Ihrer Produkte/ Materialien**

in Bezug auf das finanzielle Einkaufsvolumen beziehen die teilnehmenden Unternehmen von Schweizer Lieferanten.



### **Increased labor costs**

*as a result of a lack of skilled workers is a problem for 50% of the participants.*

### **Gestiegene Lohnkosten**

als Folge fehlender Fachkräfte sind für 50% der Teilnehmenden ein Problem.



### **Lower EBIT margins**

*can be seen compared to previous years. The companies also confirm this impression in their self-assessment.*

### **Niedrigeren EBIT-Margen**

sind im Vergleich zu den Vorjahren zu verzeichnen. Auch in der Selbstbewertung bestätigen die Unternehmen diesen Eindruck.



### **47% of companies**

*see a drop in their performance in terms of production costs compared to the previous year. 28% see no change.*

### **47% der Unternehmen**

sehen im Vergleich zum Vorjahr eine Verschlechterung ihrer Leistung in Bezug auf die Produktionskosten. 28% sehen keine Veränderung.



### **73% of participants**

*expect geopolitical turbulence to have a greater impact in the next five years.*

### **73% der Teilnehmenden**

erwarten in den nächsten fünf Jahren einen stärkeren Einfluss geopolitischer Turbulenzen.

# Chapter overview



## General Information

*The first chapter presents background information about the study participants. This includes, for instance, the industry, the average number of employees and the location of the production sites.*

## Allgemeine Informationen

Im ersten Kapitel werden Hintergrundinformationen zu den Studienteilnehmenden vorgestellt. Dazu gehören beispielsweise deren Branche, die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeitenden und die Lokalität der Produktionsstandorte.



## Employees

*In the next chapter, the participating companies are analyzed in terms of their employee structure. This includes a focus on business areas, global employee allocation, as well as changes in the employee structure in the year 2023. Furthermore, there is an analysis of the impact and consequences of the skilled labor shortage.*

## Arbeitnehmende

Im nächsten Kapitel werden die teilnehmenden Unternehmen auf ihre Mitarbeiterstruktur analysiert. Dabei wird auf die Geschäftsbereiche, die globale Mitarbeiterallokation, wie auch auf Veränderungen in der Mitarbeiterstruktur im Jahre 2023 eingegangen. Weiter gibt es noch eine Analyse zum Einfluss und den Folgen des Fachkräftemangels.



## Performance

*The third chapter focuses on the operational performance of the participating companies. Based on financial and other key figures, the company's success is evaluated, and a self-assessment of operational development is requested with regard to a variety of performance indicators such as the EBIT margin or market share.*

## Betriebliche Leistung

Das dritte Kapitel thematisiert die betriebliche Leistung der teilnehmenden Unternehmen. Basierend auf Finanz- und weiteren Kennzahlen wird der Unternehmenserfolg bewertet sowie eine Eigeneinschätzung der betrieblichen Entwicklung hinsichtlich einer Vielzahl von Leistungsindikatoren wie der EBIT-Marge oder Marktanteile abgefragt.



## Market & Customers

*In addition to the sales markets, this chapter deals with the customer and competitor base of the study participants. In addition, the relevance of the companies' competitive factors is presented from different perspectives. Further aspects of sustainability performance and sourcing of materials are also discussed and explored.*

## Märkte & Kunden

Dieses Kapitel widmet sich den Absatzmärkten, und beleuchtet den Kundestamm der Studienteilnehmer. Darüber hinaus wird ein besonderes Augenmerk auf die Bedeutung zentraler Wettbewerbsfaktoren der Unternehmen aus verschiedenen Blickwinkeln gelegt. Zudem werden Aspekte der Nachhaltigkeitsleistung und Materialbeschaffung thematisiert.



## **Globalization vs. Localization**

*In this chapter, the development of manufacturing capacities, the main changes at Swiss production locations, and the underlying influencing factors are addressed. Additionally, the relocation of production sites are examined in more detail.*

## **Globalisierung vs. Lokalisierung**

In diesem Kapitel wird die Entwicklung der Fertigungskapazitäten, die Hauptveränderungen an Schweizer Produktionsstandorten und der zugrunde liegenden Einflussfaktoren behandelt. Zudem wird die Verlagerung von Produktionsstandorten näher untersucht.



## **Role of Switzerland**

*In addition to the importance of Switzerland as a production location, the obstacles to production in Switzerland are highlighted. It also shows which attributes speak in favor of Switzerland as a production location.*

## **Rolle der Schweiz**

Neben der Bedeutung des Schweizer Produktionsstandortes werden die Hindernisse für die Produktion in der Schweiz beleuchtet. Des Weiteren wird aufgezeigt, welche Attribute für den Werkplatz Schweiz sprechen.



## **Innovation**

*This chapter examines the companies' views and their development in the context of Industry 4.0 and digitalization. It also provides an insight into the current status of Servitization in manufacturing companies.*

## **Innovation**

Dieses Kapitel beleuchtet die Sichtweise und den Fortschritt der Schweizer Unternehmen im Kontext von Industrie 4.0 und Digitalisierung. Des Weiteren wird ein Einblick in den aktuellen Stand im Bereich Servitisierung in der produzierenden Industrie gegeben.



## **Swiss Manufacturing Award**

*This year, the Swiss Manufacturing Award will be presented for the sixth time. Each year, the award honors a company that has strengthened Switzerland's position as a manufacturing location over the past year. The companies participating in the Swiss Manufacturing Survey were evaluated in terms of their contribution to the Swiss industry and their performance.*

## **Swiss Manufacturing Award**

In diesem Jahr wird zum sechsten Mal der Swiss Manufacturing Award verliehen. Dieser zeichnet jährlich ein Unternehmen aus, das den Produktionsstandort Schweiz im vergangenen Jahr in besonderer Weise gestärkt hat. Unternehmen, die am Swiss Manufacturing Survey teilgenommen haben, wurden hinsichtlich ihres Beitrages zur Schweizer Industrie und ihrer Performance bewertet.



## **Summary & Conclusion**

*The final chapter summarizes the results and findings from the previous chapters. Besides the challenges, the advantages of Switzerland as a production location are summarized.*

## **Zusammenfassung & Fazit**

Das letzte Kapitel fasst die Ergebnisse und Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln zusammen. Neben besonderen Herausforderungen werden ebenso die Vorteile der Schweiz als Produktionsstandort resümiert.



# Table of Contents

Preface.....	2	IX. Summary & Conclusion .....	61
Acknowledgement .....	3	X. Appendix .....	63
Executive Summary.....	4		
Table of Contents .....	9		
Introduction.....	11		
Benefits .....	12		
Method & Chart Types .....	13		
I. General Information.....	17		
II. Employees .....	23		
III. Performance .....	28		
IV. Markets & Customers .....	32		
V. Globalization vs. Localization ...	39		
VI. Role of Switzerland .....	48		
VII. Innovation.....	52		
VIII. Swiss Manufacturing Award.....	59		



### **Important Information**

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

### **Wichtige Information**

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

# Introduction

*Switzerland, traditionally known for its economic stability, is facing a number of complex challenges in the current global situation. In particular, the close economic integration with the currently weakening German economy and the effects of a strong Swiss franc are significant negative factors. Against this backdrop, it is of central importance to secure the strengths of Switzerland as an industrial location and at the same time address existing weaknesses in a targeted manner.*

*The 8th edition of the Swiss Manufacturing Survey (SMS) by the Institute of Technology Management at the University of St.Gallen is dedicated to a detailed examination of the challenges and issues that are currently shaping Swiss industry. Key topics include the impact of the increasing shortage of skilled workers on companies, the financial performance of the industry, and the progress being made in the area of corporate sustainability. Another focus is on the impact of geopolitical conflicts on global supply chains and how Swiss companies are meeting these challenges. The study also sheds light on the importance of Switzerland as a manufacturing location, analyses the maturity of digitalization, and examines the expansion of the service business as a potential growth area.*

*The aim of the Swiss Manufacturing Survey is to present a comprehensive picture of the mood within Swiss industry and to identify relevant trends at an early stage. In addition, the study offers each participating company the opportunity to evaluate its performance in comparison to its own industry sector and to derive valuable strategic insights from this. The insights gained provide valuable impetus for business, science, and politics to further shape and strengthen Switzerland as an industrial location in an increasingly challenging global environment.*

Die Schweiz, traditionell bekannt für ihre wirtschaftliche Stabilität, sieht sich in der aktuellen globalen Lage mit einer Vielzahl komplexer Herausforderungen konfrontiert. Insbesondere die enge wirtschaftliche Verflechtung mit der derzeit schwächelnden deutschen Wirtschaft sowie die Auswirkungen eines starken Frankens stellen erhebliche Belastungsfaktoren dar. Vor diesem Hintergrund ist es von zentraler Bedeutung, die Stärken des Schweizer Industriestandorts zu sichern und zugleich bestehende Schwächen gezielt zu adressieren.

Die 8. Ausgabe des Swiss Manufacturing Surveys (SMS) des Instituts für Technologiemanagement der Universität St.Gallen widmet sich einer detaillierten Untersuchung der Herausforderungen und Fragestellungen, die derzeit die Schweizer Industrie prägen. Zu den zentralen Themenbereichen zählen die Auswirkungen des zunehmenden Fachkräftemangels auf die Unternehmen, die finanzielle Leistungsfähigkeit der Industrie sowie die Fortschritte, die im Bereich der unternehmerischen Nachhaltigkeit erzielt werden. Ein weiterer Fokus liegt auf den Auswirkungen geopolitischer Konflikte auf globale Lieferketten und wie Schweizer Unternehmen diesen Herausforderungen begegnen. Zudem beleuchtet die Studie die Bedeutung des Schweizer Werkplatzes, analysiert den Reifegrad der Digitalisierung und untersucht den Ausbau des Servicegeschäfts als potenziellen Wachstumsbereich.

Ziel des Swiss Manufacturing Surveys ist es, ein umfassendes Stimmungsbild innerhalb der Schweizer Industrie darzulegen und auf dieser Grundlage frühzeitig relevante Trends zu identifizieren. Darüber hinaus bietet die Studie jedem teilnehmenden Unternehmen die Möglichkeit, die Leistungsfähigkeit im Vergleich zur eigenen Branche zu evaluieren und daraus wertvolle strategische Einsichten abzuleiten. Die gewonnenen Erkenntnisse bieten sowohl der Wirtschaft als auch der Wissenschaft und der Politik wertvolle Impulse zur weiteren Gestaltung und Stärkung des Schweizer Industriestandorts in einem zunehmend herausfordernden globalen Umfeld.

# Benefits

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

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

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

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

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

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

## Benefits of SMS



Independent and objective survey (DE/EN/FR)

Annual and sustainable engagement



Focus on manufacturing industry provides new information

Long-term focus to identify structural changes in Swiss economy



# Method & Chart Types

## Evaluation method

*The graphs and conclusions in this report are based on the results of the surveys conducted between **April 9, 2024, and June 30, 2024**, as well as in the years 2017 to 2023. In a first step, the data was collected, validated, and cleaned to remove incomplete and erroneous responses. In a second phase, the gathered data was analyzed, visualized in graphs and tables, and corresponding conclusions were drawn. For a clearer presentation and the ability to compare the current situation across different industries, the following groups were distinguished:*

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

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

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

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

Die Graphen und Schlussfolgerungen in diesem Bericht basieren auf den Ergebnissen der Umfragen, die zwischen dem **09.04.2024 und dem 30.06.2024** und in den Jahren 2017 bis 2023 durchgeführt wurden. In einem ersten Schritt wurden die Daten gesammelt, validiert und um unvollständige und fehlerhafte Antworten bereinigt. In einer zweiten Phase wurden die erhobenen Daten analysiert, in Graphen und Tabellen visualisiert und entsprechende Schlussfolgerungen gezogen. Für eine übersichtlichere Darstellung und die Möglichkeit, die aktuelle Situation in verschiedenen Branchen miteinander zu vergleichen, wurden dabei die folgenden Gruppen unterschieden:

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

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

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

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

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

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

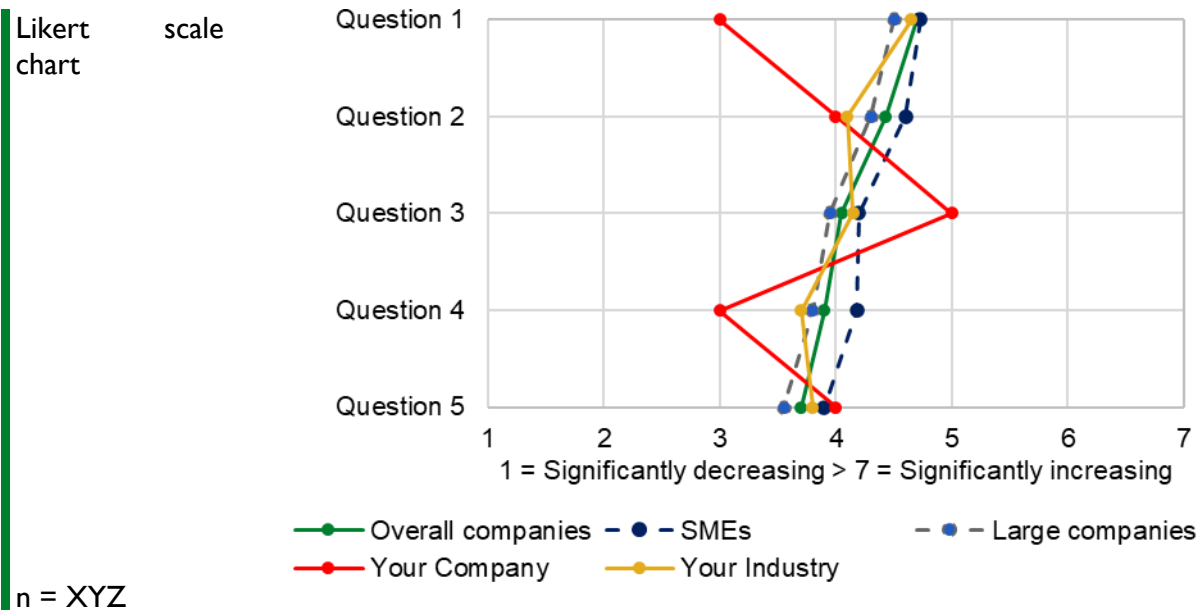
In the description on the left-hand side of each figure the figure number and caption are stated. Moreover, the sample size, i.e. the number of companies who answered the question is stated ( $n = \dots$ ). It usually refers to the question with the most answers.

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

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

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

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



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

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

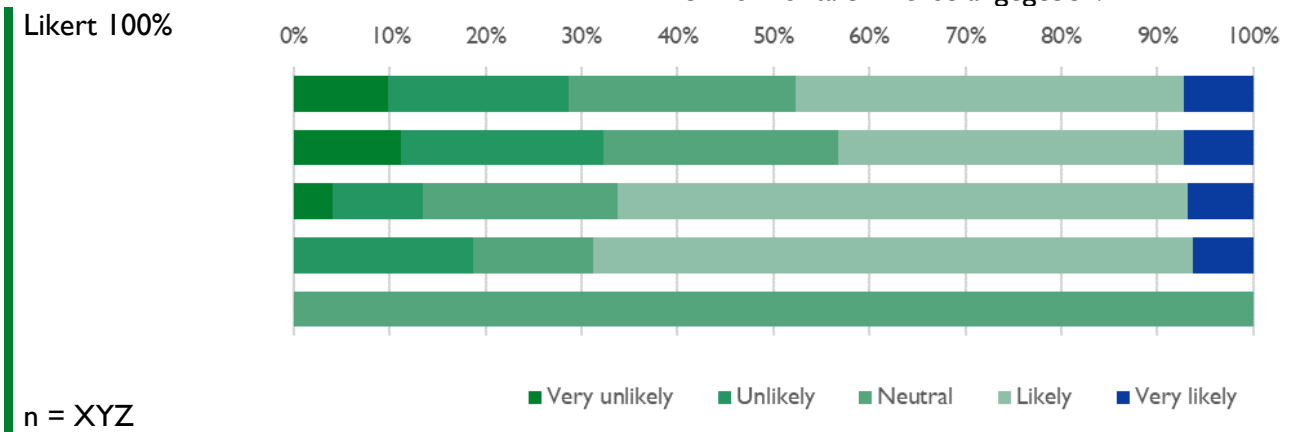
Das Spektrum der möglichen Antworten wird unterhalb der horizontalen Achse in Schritten von eins bis sieben angegeben. Vier stellt dabei die neutrale Mitte dar.

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

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

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

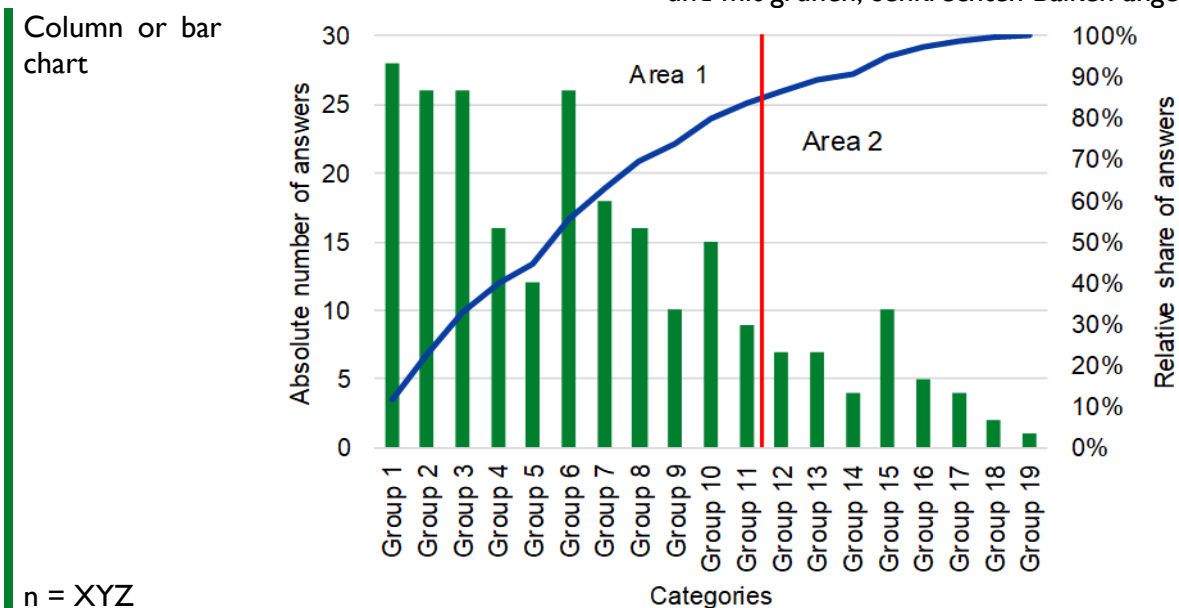
Zur anderen Darstellung von Fragen auf einer 5- oder 7-Punkt Likert Skala wird auch ein gestapeltes Balkendiagramm als Diagrammform gewählt. Diese zeigt die relative oder die absolute Anzahl an Antworten einer bestimmten Antwortmöglichkeit für eine Frage. Das Spektrum der möglichen Antworten wird unterhalb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



## Questions with absolute and relative data

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

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



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

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



# I. General Information

*The first part of the Swiss Manufacturing Survey (SMS) presents general characteristics, attributes, and the structural context of the participating companies. The following pages provide an insight into the composition of the study participants in terms of their industry sector, company size, internationality, global employees, and their development in 2023.*

Im ersten Teil des Swiss Manufacturing Survey (SMS) werden allgemeine Charakteristiken, Eigenschaften sowie der strukturelle Kontext der teilnehmenden Unternehmen dargestellt. Die folgenden Seiten geben einen Einblick in die Zusammensetzung der Studienteilnehmenden hinsichtlich deren Branche, Unternehmensgrösse, Internationalität, weltweit Beschäftigte und deren Entwicklung 2023.

## Industries

*All sectors of the Swiss manufacturing industry (NOGA<sup>4</sup>) were contacted for the study. As shown in Figure I.1, the participating companies represent a broad spectrum of the manufacturing industry with a total of 21 sectors. However, due to the voluntary participation in the study, the final sample can only partially represent the Swiss manufacturing industry. As in previous years, mechanical engineering is the most strongly represented industry in the survey with 27%. Following manufacturers of metal products (14%). Additionally, 8% of the companies indicate that they are active in the electronic industry. Not represented in this year were manufacturers of tobacco products as well as manufacturers of coke and refined petroleum products. Within the scope of the study, repair and installation of machinery and equipment was not included in the questionnaire.*

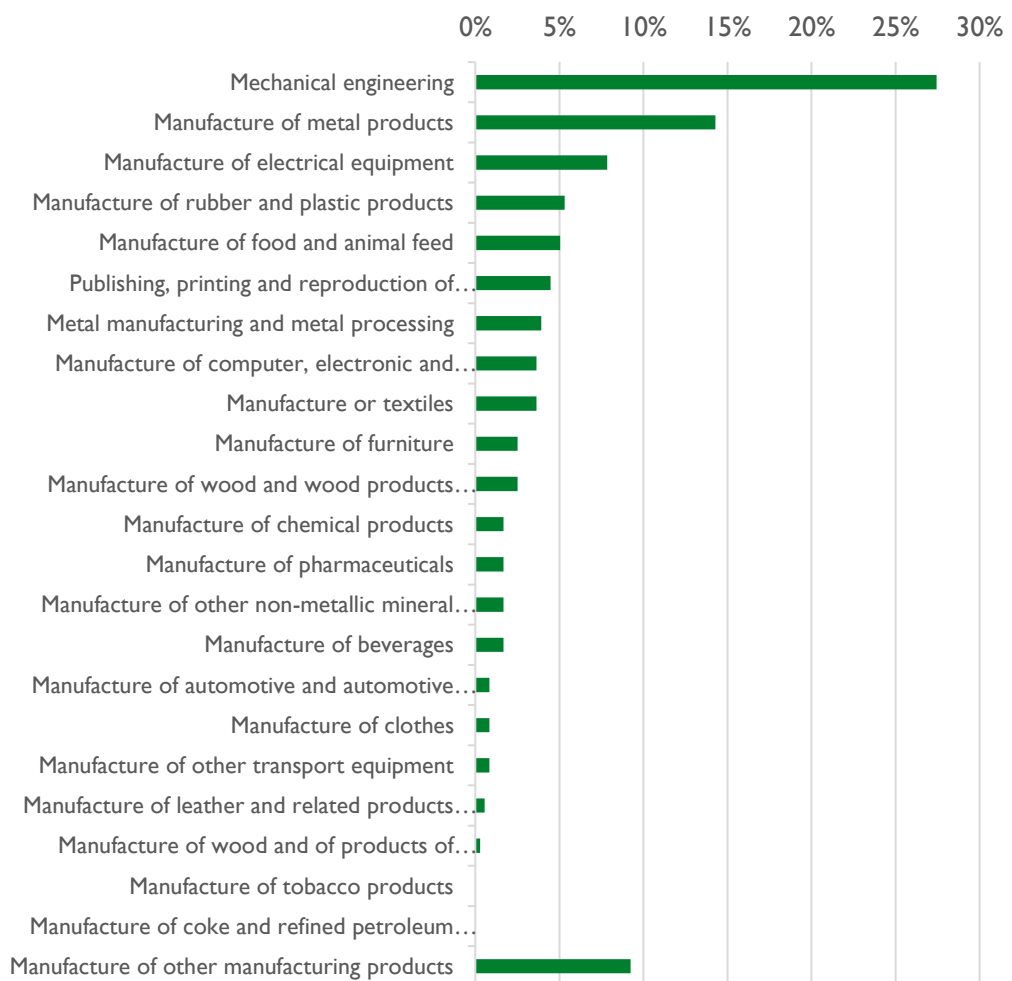
In der Studie wurden alle Branchen der Schweizer Fertigungsindustrie (nach NOGA<sup>4</sup>) kontaktiert. Wie in Abbildung I.1 ersichtlich, repräsentieren die teilnehmenden Unternehmen mit insgesamt 21 Branchen ein breites Spektrum der produzierenden Industrie. Aufgrund der freiwilligen Teilnahme an der Studie kann die finale Stichprobe die Schweizer Fertigungsindustrie jedoch nicht vollständig abbilden. Wie bereits in den letzten Jahren ist die am stärksten in der Umfrage vertretene Branche mit 27% der Maschinenbau, gefolgt von Herstellern von Metallerzeugnissen (14%). Zudem geben 8% der Unternehmen an, dass sie in der Elektronikindustrie tätig sind. Nicht vertreten waren in diesem Jahr lediglich die Tabakverarbeitung sowie Kokerei und die Mineralölverarbeitung. Im Rahmen des Betrachtungshorizonts der Studie wurde die Branche *Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen* nicht als klassische Produktion in den Fragebogen aufgenommen.

---

<sup>4</sup> BSF Admin (2008). NOGA. Kodierungsinstrument für Klassifikation

Figure I.1

Industries of the study participants



n = 357

A total of 33 or 9% of the participating companies could not classify themselves in the given industry structure.<sup>5</sup>

Insgesamt 33 bzw. 9% der Teilnehmer konnten sich selbst nicht in die vorgegebene Branchenstruktur<sup>5</sup> einordnen.

## Company characteristics

To better characterize the entirety of the study participants, the size of the companies in terms of the number of employees is essential. In line with the European Union, companies with less than 250 employees are referred to as small and medium-sized enterprises (SMEs). Companies with more than 250 employees are referred to as large companies.<sup>6</sup>

Zur besseren Unterscheidung der Studienteilnehmenden ist die Grösse der Unternehmen gemessen an der Mitarbeiterzahl ausschlaggebend. In Übereinstimmung mit der Europäischen Union werden Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden als kleine und mittlere Unternehmen (KMU, englisch SMEs) bezeichnet. Ab einer Mitarbeiterzahl von 250 Beschäftigten wird von grossen Unternehmen gesprochen.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> BSF Admin (2008). NOGA. Kodierungsinstrument für Klassifikation

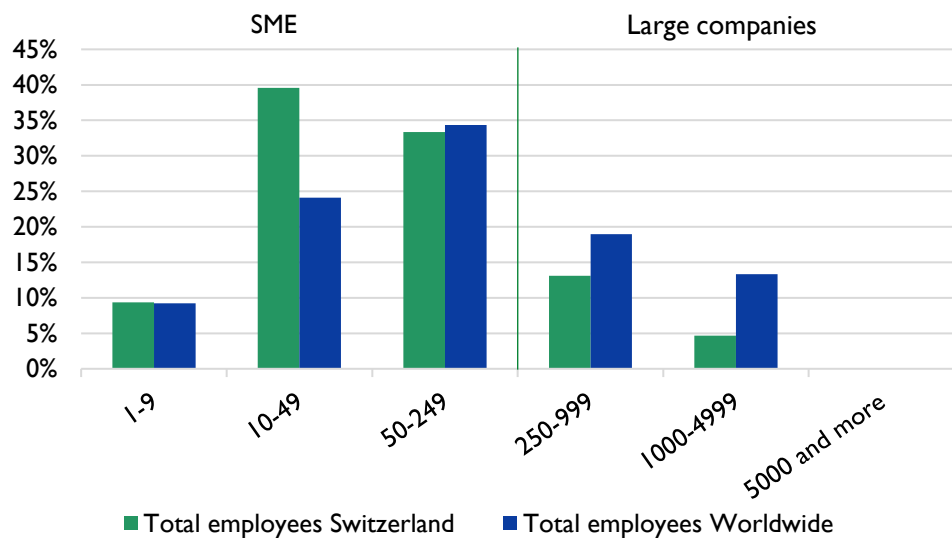
<sup>6</sup> EU Commission. Small and medium-sized enterprises. Recommendation 2003/361 [05/2003]

Overall, 76% of the 339 companies belong to the group of SMEs. Accordingly, 24% can be classified as large companies. The distribution has changed only slightly compared to SMS 2023. Last year, the proportion of SMEs in the participating companies was 4% higher.

Insgesamt gehören 76% der teilnehmenden Unternehmen zur Gruppe der KMU. Dementsprechend lassen sich 24% als Grossunternehmen klassifizieren. Die Verteilung hat sich im Vergleich zum SMS 2023 nur geringfügig verändert. Im letzten Jahr war der Anteil der KMU an den teilnehmenden Unternehmen 4% höher.

Figure I.II

Company size



n=321

(CH)

n = 195

(Worldwide)

A detailed look at Figure I.II shows, that companies of almost all sizes are represented in the SMS. Companies with 5,000 employees or more did not participate. As expected, large companies are also much more strongly represented abroad than SMEs.

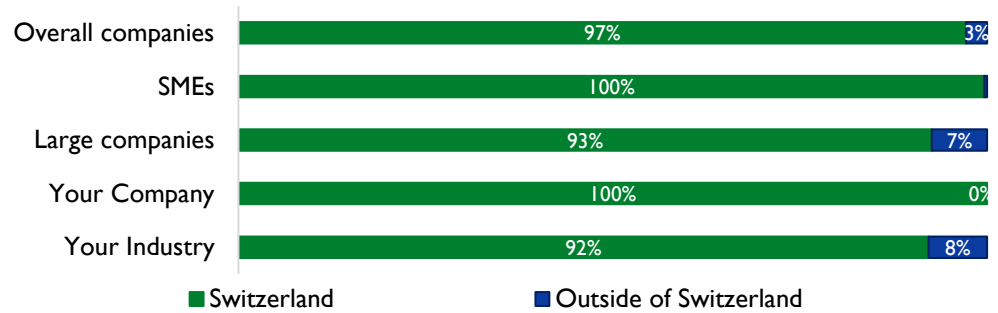
Eine detaillierte Betrachtung von Abbildung I.II zeigt, dass am SMS, Unternehmen fast aller Grössen vertreten sind. Nicht teilgenommen haben Unternehmen mit 5.000 Mitarbeitenden oder mehr. Erwartungsgemäss sind grosse Unternehmen deutlich stärker im Ausland vertreten als KMU.

In a further analysis, the locations are broken down into company headquarters and production sites. It is to be noted, that 97% of this year's participants are headquartered in Switzerland (see Figure I.III). The participating SMEs all have their headquarters in Switzerland. The headquarters of 7% of the participating large companies are located outside Switzerland.

In einer weiteren Analyse erfolgt die Aufschlüsselung der Standorte in Firmenhauptsitz und Fertigungsstandorte. Hervorzuheben ist, dass unter den diesjährigen Teilnehmern 97% ihren Hauptsitz in der Schweiz haben (siehe Abbildung I.III). Die teilnehmenden KMU haben alle ihren Firmenhauptsitz in der Schweiz. Der Firmenhauptsitz befindet sich bei 7% der teilnehmenden Grossunternehmen ausserhalb der Schweiz.

Figure I.III

Location of company headquarters in 2023



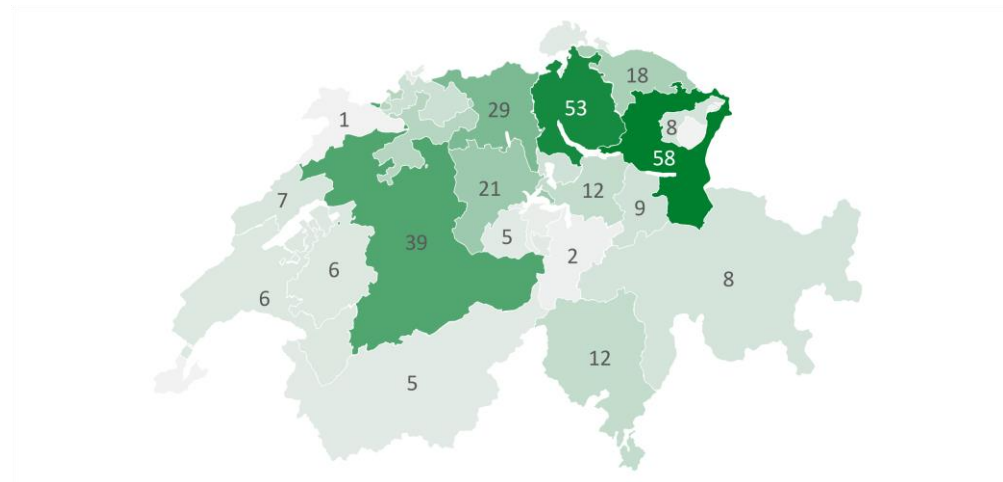
n = 357

Within Switzerland, the majority of the participating companies are headquartered in the cantons of St. Gallen (16%), Zurich (15%) and Bern (11%), as shown in Figure I.IV.

Innerhalb der Schweiz liegt der Firmensitz der teilnehmenden Unternehmen wie in Abbildung I.IV dargestellt, mehrheitlich in den Kantonen St. Gallen (16%), Zürich (15%) und Bern (11%).

Figure I.IV

Location of company headquarters in Switzerland 2023



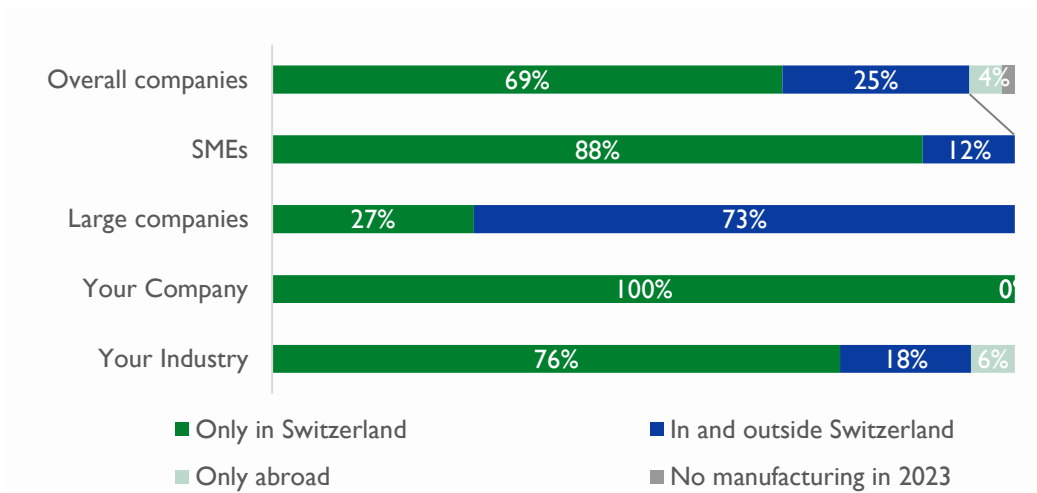
n = 357

The analysis of production sites in Figure I.V shows that most large companies (73%) produce both inside and outside Switzerland. In contrast, 88% of SMEs only have production sites in Switzerland. Overall, the picture is more balanced (69% of companies only produce in Switzerland vs. 25% in and outside Switzerland, 6% only produce abroad or had no manufacturing in 2023).

Die Betrachtung der Produktionsstandorte in Abbildung I.V verdeutlicht, dass die Mehrheit der grossen Unternehmen (73%) sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Schweiz produzieren. Im Gegensatz dazu unterhalten 88% der KMU lediglich in der Schweiz Produktionsstandorte. Gesamthaft betrachtet ergibt sich ein ausgeglicheneres Bild (69% der Betriebe produzieren nur in der Schweiz vs. 25% in- und ausserhalb der Schweiz, 6% produzieren nur im Ausland oder hatten keine Produktion 2023).

Figure I.V

Location of production in 2023



n = 361

The participants report a total of over 1200 locations.<sup>7</sup> The detailed geographical analysis in Figure I.VI illustrates that, unlike in the previous year, around a quarter of the production sites of all participating companies are located in Switzerland (303 out of a total of 1242). Last year, it was still a third of all production sites.

Within Europe, Germany (130) and Italy (33) are the next most frequented production locations.

Die teilnehmenden Unternehmen verzeichnen eine totale Anzahl von über 1200<sup>7</sup> Standorten. Die ausführliche geografische Analyse in Abbildung I.VI zeigt, dass anders als im Vorjahr rund ein Viertel der Produktionsstandorte aller teilnehmenden Unternehmen in der Schweiz beheimatet ist (303 von insgesamt 1242). Letztes Jahr waren es noch ein Drittel aller Produktionsstandorte.

Innerhalb Europas folgen Deutschland (130) und Italien (33) als nächsthäufigste Produktionsstandorte.

<sup>7</sup> Die Zahl >1200 ergibt sich durch die Antwortmöglichkeit „>5 Standorte“

Figure I.VI

Location & number of production sites in 2023 (Europe except Russia)

Multiple answers possible

n= 241

Outside of Europe, in the previous year the USA was still the country with the most workplaces in Swiss industry. This year, it was replaced by China (83), followed by the USA (74) and India (36). As expected, SMEs operate primarily in the Swiss and European environment, while large companies are mainly active globally.

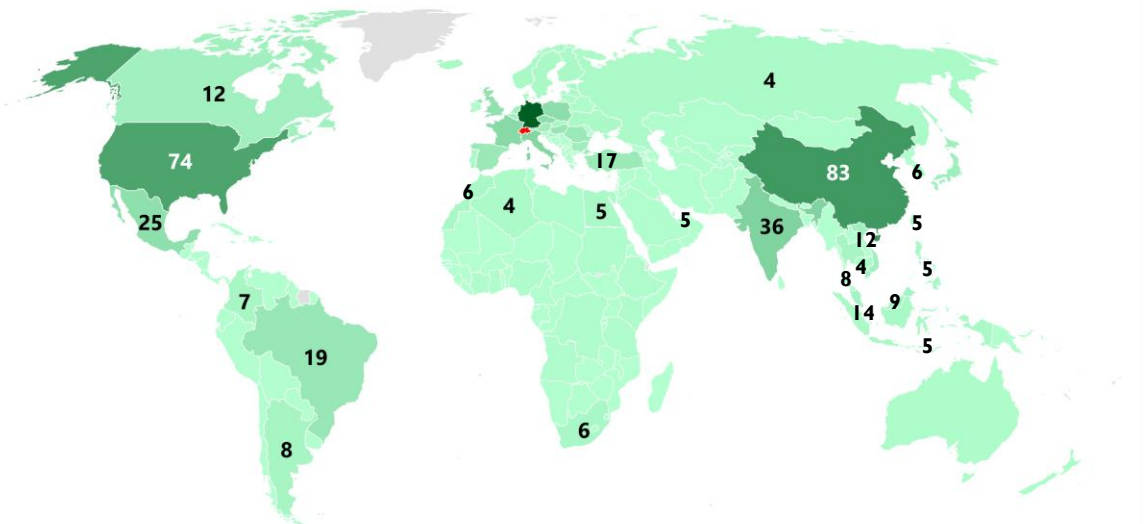
Ausserhalb Europas waren die USA im letzten Jahr noch das Land mit den meisten Werkplätzen der Schweizer Industrie. Dieses Jahr wurden sie von China (83) abgelöst, gefolgt von den USA (74) und Indien (36). Erwartungsgemäss agieren KMU vor allem im schweizerischen und europäischen Umfeld, während Grossunternehmen mehrheitlich global tätig sind.

Figure I.VII

Location & number of production sites in 2023 (worldwide)

Multiple answers possible

n = 241



## II. Employees

In the following chapter, the participating companies are analyzed in terms of their employee structure. The company departments, global employee allocation and changes in the employee structure in 2023 are discussed. The attractiveness of the manufacturing industry for employees and the consequences of the shortage of skilled workers are also discussed.

As shown in Figure II.I, SMEs employ the majority of their employees (52%) in manufacturing and assembly. Compared to the previous year, the share fell by 6 percentage points. In large companies, the proportion of employees working in production has fallen even more sharply, from just under 50% in 2022 to 39% in 2023. There is a significant difference in the employee structure between SMEs and large companies in the areas of research and development. While SMEs only employ 7% of their staff in this area, the proportion at large companies is 11%.

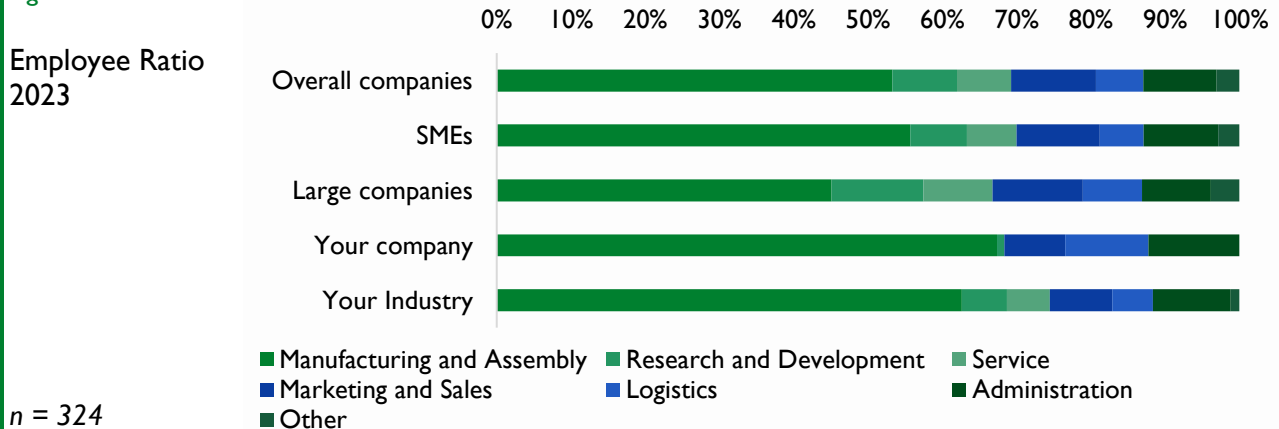
The proportion of employees in service (7%), marketing and sales (10%), logistics (6%) and administration (9%) is independent of company size.

Im folgenden Kapitel werden die teilnehmenden Unternehmen auf ihre Mitarbeiterstruktur analysiert. Dabei wird auf die Unternehmensabteilungen, die globale Mitarbeiterallokation, wie auch auf Veränderung in der Mitarbeiterstruktur im Jahre 2023 eingegangen. Des Weiteren wird die Attraktivität der produzierenden Industrie für Arbeitnehmer sowie die Folgen des Fachkräftemangels thematisiert.

Wie in Abbildung II.I dargestellt, beschäftigen KMU mit 52% die Mehrheit ihrer Angestellten in der Fertigung und Montage. Im Vergleich zum Vorjahr ist ein Rückgang des Anteils um 6 Prozentpunkte zu verzeichnen. Bei Grossunternehmen ist der Anteil der in der Produktion tätigen Mitarbeitenden sogar noch stärker gesunken, von knapp 50% im Jahr 2022 auf 39% im Jahr 2023. Ein signifikanter Unterschied in der Mitarbeitendenstruktur zwischen KMU und Grossunternehmen findet sich in den Bereichen Forschung und Entwicklung. Während KMU lediglich 7% ihrer Mitarbeitenden in diesem Bereich beschäftigen, liegt der Anteil bei Grossunternehmen bei 11%.

Der Anteil der Mitarbeitenden im Service (7%), Marketing und Verkauf (10%), Logistik (6%) und Administration (9%) sind unabhängig von der Unternehmensgrösse.

Figure II.I

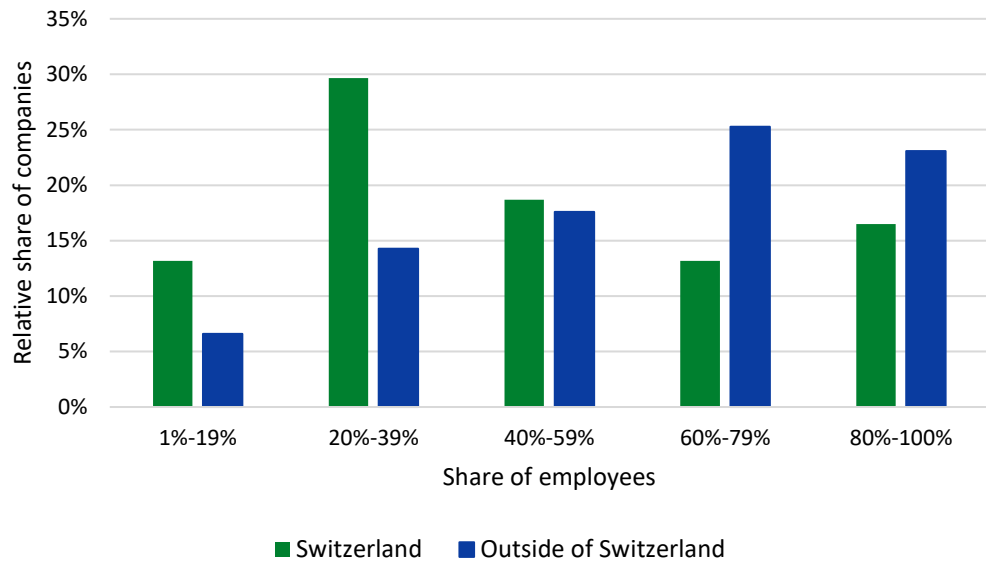


A comparison of the proportion of employees working in manufacturing and assembly within Switzerland with those working outside Switzerland shows that a larger proportion of employees outside Switzerland work in production. Among other things, this may be due to the higher wages within Switzerland.

Bei einer Gegenüberstellung der Anteile an in der Fertigung und Montage tätigen Mitarbeitenden innerhalb der Schweiz mit denjenigen der außerhalb der Schweiz tätigen Mitarbeitenden lässt sich feststellen, dass außerhalb der Schweiz ein größerer Anteil der Mitarbeitenden in der Produktion tätig ist. Dies kann unter anderem auf die höheren Löhne innerhalb der Schweiz zurückzuführen sein.

Figure II.II

Breakdown of employees working in Manufacturing & Assembly in 2023



n = 91

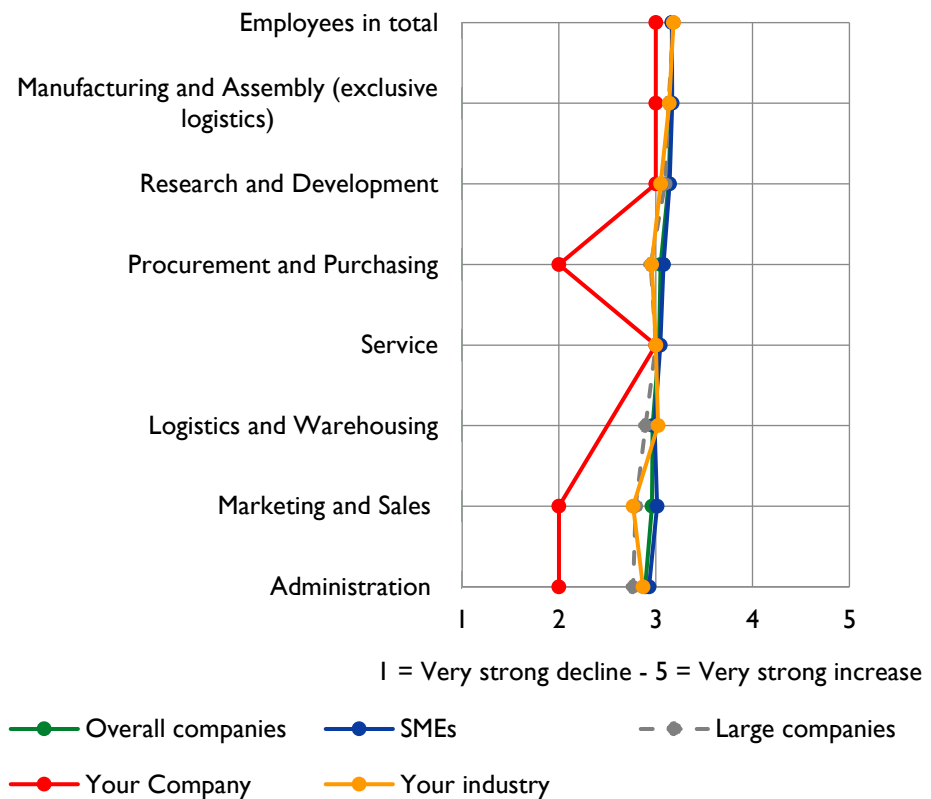
Figure II.III illustrates that both SMEs and large companies expect a slight increase in the total number of employees in Switzerland, particularly in the areas of production and assembly, research and development, and purchasing. A slight decrease is expected in administration, marketing, and logistics, with SMEs estimating this decrease somewhat more strongly than large companies.

Abbildung II.III verdeutlicht, dass sowohl KMU als auch grosse Unternehmen einen geringen Anstieg der Gesamtmitarbeiterzahl in der Schweiz erwarten, insbesondere in den Bereichen Fertigung und Montage, Forschung und Entwicklung sowie Einkauf. Ein leichter Rückgang wird in der Verwaltung, im Marketing und in der Logistik erwartet, wobei KMU diesen Rückgang etwas stärker einschätzen als grosse Unternehmen.



Figure II.III

Change in the number of employees 2023 in Switzerland



n= 328

Recruiting the right employees poses significant challenges for companies. Only 24% of the participating companies state that they are not affected by the skills shortage. The result from the previous year, according to which large companies are more affected by the consequences of the skills shortage, can be confirmed. As can be seen in Figure II.IV, 14% of large companies state that they are not affected by the skills shortage. The figure for SMEs is 26%.

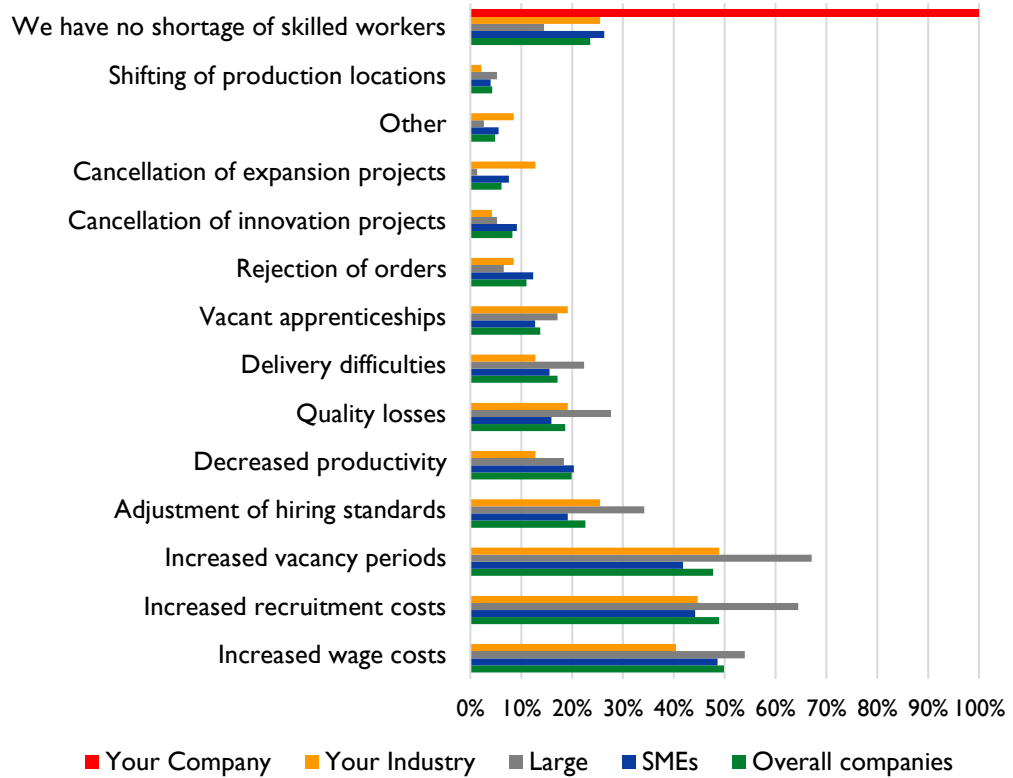
The effects of the skills shortage include higher wage costs (50%), increased recruitment costs (48%), and longer vacancy periods (42%). Here too, large companies appear to be more affected overall than SMEs. Only the rejection of orders and the halting of innovation and expansion projects due to a lack of specialist staff is more common among SMEs. At least the halting of innovation and expansion projects could be due to the fact that SMEs usually carry out such projects alongside their day-to-day business and are the first to stop them when the personnel situation is tight.

Die Rekrutierung adäquater Arbeitskräfte stellt Unternehmen vor signifikante Herausforderungen. Lediglich 24 % der teilnehmenden Unternehmen geben an, nicht vom Fachkräftemangel betroffen zu sein. Das Ergebnis des Vorjahres, wonach grosse Unternehmen von den Folgen des Fachkräftemangels stärker betroffen sind, kann bestätigt werden. Wie Abbildung II.IV zu entnehmen ist, geben 14% der grossen Unternehmen an, nicht vom Fachkräftemangel betroffen zu sein. Bei den KMU sind es 26%.

Auswirkungen des Fachkräftemangels sind unter anderem gestiegene Lohnkosten (50%), erhöhte Rekrutierungskosten (48%) und verlängerte Vakanzzeiträume (42%). Auch hier scheinen die grossen Unternehmen insgesamt stärker betroffen zu sein als KMU. Einzig die Ablehnung von Aufträgen und der Stopp von Innovations- und Expansionsprojekten aufgrund fehlendem Fachpersonals tritt bei KMU häufiger auf. Zumindest der Stopp von Innovations- und Expansionsprojekten könnte darauf zurückzuführen sein, dass KMU solche Projekte meist neben dem Alltagsgeschäft durchführen und bei einer angespannten Personallage diese als erstes gestoppt werden.

Figure II.IV

Challenges due to shortage of skilled workers



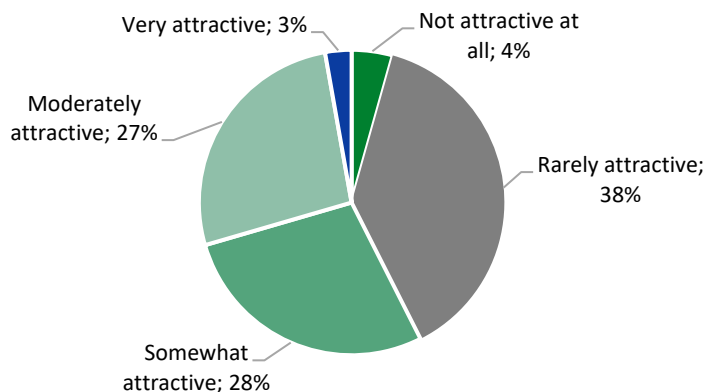
n = 327

In the light of demographic trends, it is essential to promote the attractiveness of the manufacturing industry as an important pillar of the Swiss economy in order to be able to meet the challenges of demographic change. However, as Figure II.V shows, there is still room for improvement. 42% of the companies surveyed state that the manufacturing industry is not very (38%) or not at all (4%) attractive. Only 30% rate the attractiveness as moderately (27%) or very attractive (3%). The influence of company size on this question is negligible.

In Anbetracht der demografischen Entwicklung ist es von essentieller Bedeutung, die Attraktivität der produzierenden Industrie als wichtiges Standbein der Schweizer Wirtschaft zu fördern, um die Herausforderungen des demografischen Wandels bewältigen zu können. Wie Abbildung II.V zeigt, besteht jedoch noch Verbesserungspotenzial. 42 % der befragten Unternehmen geben an, dass die produzierende Industrie wenig (38%) bis gar nicht (4%) attraktiv ist. Lediglich 30% schätzen die Attraktivität als moderat (27%) oder stark attraktiv (3%) ein. Der Einfluss der Unternehmensgröße ist bei dieser Fragestellung vernachlässigbar.

Figure II.V

Attractiveness of working in the manufacturing sector for employees in Switzerland compared to other sectors



n = 322

## Conclusion

*Switzerland enjoys worldwide recognition for its high level of expertise and excellently trained workforce. However, even in this stable and innovative environment, companies are coming under increasing pressure.*

*Demographic change means that the industry is facing complex challenges that cannot be ignored. A strategic rethinking is essential. Traditional approaches are no longer sufficient to ensure the attractiveness of the industry.*

*Targeted measures must be taken in order to hold one's own against other sectors in an increasingly competitive environment. This includes modernizing working conditions, promoting flexible working models and creating a working environment that addresses both the current and future needs of employees.*

Die Schweiz genießt weltweit Anerkennung für ihre hohe Expertise und hervorragend ausgebildeten Arbeitskräfte. Doch auch in diesem stabilen und innovativen Umfeld geraten Unternehmen zunehmend unter Druck.

Der demographische Wandel führt dazu, dass die Industrie vor komplexen Herausforderungen steht, die nicht ignoriert werden können. Es ist ein strategisches Umdenken unerlässlich. Die traditionellen Ansätze reichen nicht mehr aus, um die Attraktivität der Branche zu sichern.

Um sich in einem immer wettbewerbsintensiveren Umfeld gegen andere Branchen zu behaupten, müssen gezielte Massnahmen ergriffen werden. Dazu gehört es, die Arbeitsbedingungen zu modernisieren, flexible Arbeitsmodelle zu fördern und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das sowohl die heutigen als auch die zukünftigen Bedürfnisse der Mitarbeitenden anspricht. Nur so kann die Industrie ihre Position stärken und langfristig aufrechterhalten.

Fabio Ventura

Managing  
Director

VENTURA  
MECANICS  
S.A.

*«La formation duale nous permet de trouver des collaborateurs très compétents et jeunes sur le marché du travail. C'est un avantage concurrentiel par rapport à nos concurrents étrangers qui ont beaucoup plus de problèmes que nous à trouver des techniciens formés.»*

*«Dual training enables us to find highly skilled, young employees on the job market. This is a competitive advantage over our foreign competitors, who have far greater difficulty than we do in finding trained technicians.»*

### III. Performance

This chapter focuses on operational performance as the ability of a company to achieve its economic goals through the use of production factors. In addition to quantitative measures, such as EBIT margin (Earnings Before Interest and Taxes Margin), the self-assessment of the participating companies is also examined.

The EBIT margin is a key indicator for evaluating a company's financial performance. A comparison in Figure VIII.I shows that large companies (L) tend to achieve higher EBIT margins. 17% of the large companies surveyed in Switzerland and 12% abroad report an EBIT margin above 20%. In contrast, only 5% of Swiss SMEs and 3% of foreign SMEs achieve an EBIT margin above 20%.

There are no significant differences in the EBIT margins achieved by large companies in Switzerland and abroad. However, 31% of SMEs operating abroad report a negative EBIT margin, compared to only 9% of SMEs in Switzerland, indicating challenges in international business.

Dieses Kapitel behandelt die betriebliche Leistung, als Fähigkeit eines Unternehmens, seine wirtschaftlichen Ziele durch den Einsatz von Produktionsfaktoren zu erreichen. Dabei werden nicht nur quantitative Kennzahlen wie die EBIT-Marge (Earnings Before Interest and Taxes Margin) herangezogen, sondern zudem die Selbsteinschätzung der teilnehmenden Unternehmen beleuchtet.

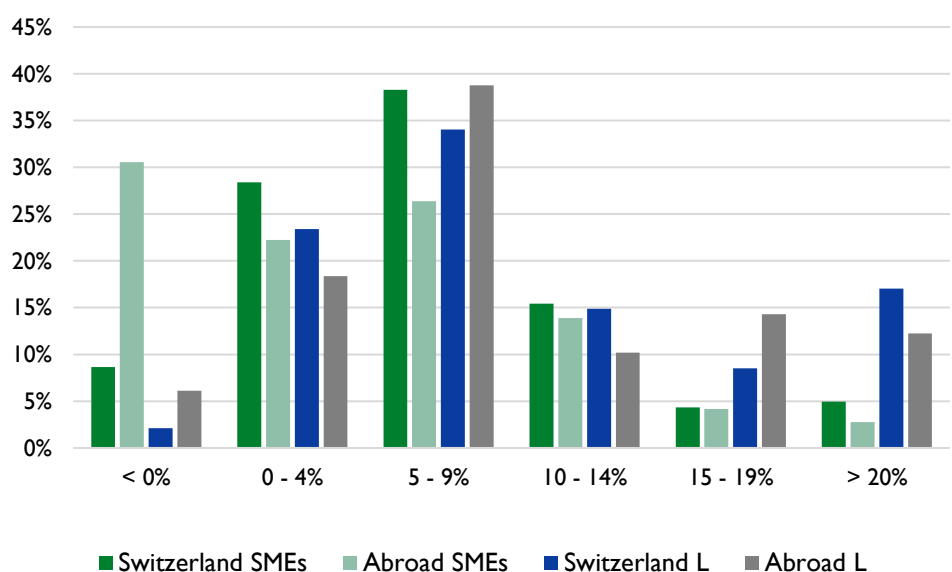
Die EBIT-Marge ist eine zentrale Kennzahl zur Bewertung der operativen Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Ein Vergleich in Abbildung III.I zeigt, dass grosse Unternehmen (L) tendenziell höhere EBIT-Margen erzielen. 17% der befragten grossen Unternehmen in der Schweiz und 12% im Ausland berichten von einer EBIT-Marge über 20%. Bei den KMU hingegen erreichen lediglich 5% der Schweizer und 3% der im Ausland tätigen KMU eine EBIT-Marge über 20%.

Zwischen den grossen Unternehmen im In- und Ausland gibt es keine signifikanten Unterschiede in der erzielten EBIT-Marge. Bei den KMU hingegen weisen 31% der im Ausland tätigen KMU eine negative EBIT-Marge auf, während dies in der Schweiz nur bei 9% der KMU der Fall ist, was auf Schwierigkeiten im internationalen Geschäft hindeutet.

Figure III.I

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

Switzerland SMEs (n=162)  
Abroad SMEs (n=72)  
Switzerland L (n=47)  
Abroad L (n=49)



When analyzing the EBIT margin in Switzerland in 2023 compared to 2022 and 2021, as shown in Figure III.II, there is a slight shift in EBIT margins above 10% to the 0-9% range. In 2021, 39% of the participating companies reported an EBIT margin above 10%. In 2022 it was 34% and in 2023 it finally fell to 28%. A shift due to different participating companies over the three years cannot be ruled out. However, the proportion of SMEs among the participating companies fell by 4% compared to the previous year, which would have suggested the opposite phenomenon.

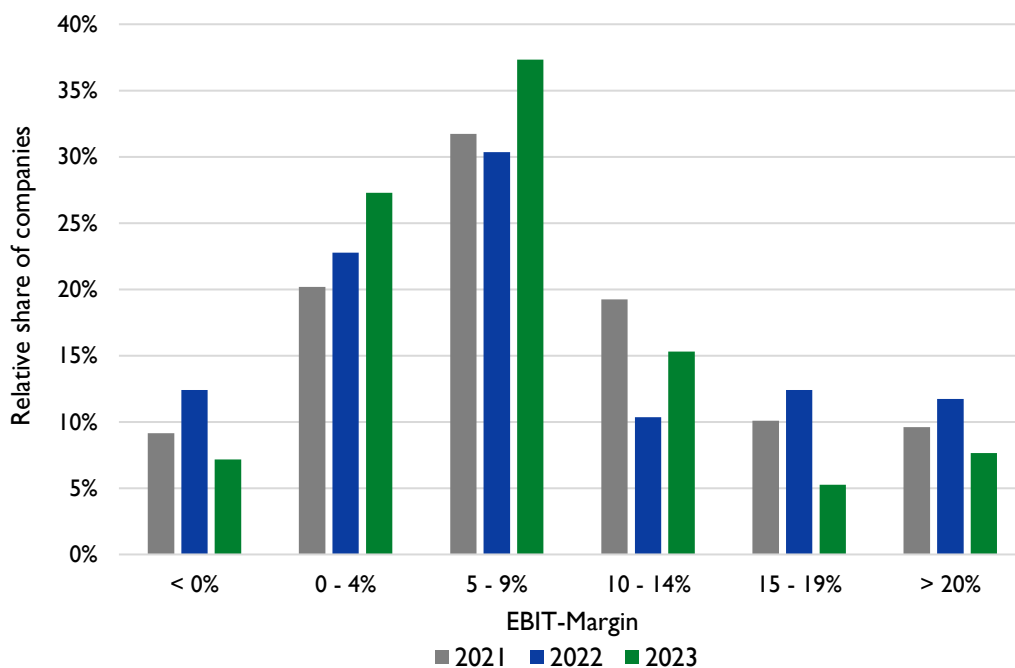
On a positive note, the reduction in the proportion of companies with a negative EBIT margin from 12% in 2022 to 7% in 2023 should be emphasized.

Bei Betrachtung der EBIT-Marge 2023 in der Schweiz im Vergleich zu 2022 und 2021, wie in Abbildung III.II dargestellt, lässt sich eine leichte Verschiebung der EBIT-Margen über 10% zu Bereichen von 0-9% verzeichnen. 2021 vermeldeten 39% der teilnehmenden Unternehmen eine EBIT-Marge über 10%. 2022 waren es noch 34% und 2023 sank diese schliesslich auf 28%. Nicht auszuschliessen ist eine Verschiebung aufgrund von unterschiedlichen teilnehmenden Unternehmen in den drei Jahren. Allerdings hat sich der Anteil der KMU bei den teilnehmenden Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr um 4% verringert, was eher für ein gegenteiliges Phänomen gesprochen hätte.

Positiv hervorzuheben ist die Reduktion des Anteils der Unternehmen mit negativer EBIT-Marge von 12% im Jahre 2022 auf 7% im Jahr 2023.

Figure III.II

EBIT margin in Switzerland from 2021 - 2023



2023 (n = 209)  
2022 (n = 145)  
2021 (n = 208)

The slight shift in EBIT margins from the double-digit to the single-digit range is also reflected in the companies' self-assessment in Figure III.III. On average, the assessment of their own performance in relation to the EBIT margin has deteriorated slightly. Of the categories surveyed, only the development of production costs is viewed as even less favorable by the companies surveyed.

Die leichte Verschiebung der EBIT-Margen vom zweistelligen in den einstelligen Bereich spiegelt sich auch in der Selbsteinschätzung der Unternehmen in Abbildung III.III wider. Im Durchschnitt hat sich die Einschätzung der eigenen Leistung bezogen auf die EBIT-Marge leicht verschlechtert. Von den erfassten Kategorien betrachten die befragten Unternehmen nur die Entwicklung der Produktionskosten als noch ungünstiger.

According to the participants, performance in the other areas has improved slightly compared to the previous year, with the greatest progress in the areas of «sustainability» and «digitalization». Large companies rate their sustainability performance slightly better than SMEs.

Die Leistung hat sich in den übrigen Bereichen nach Angaben der Befragten im Vergleich zum Vorjahr geringfügig verbessert, mit den grössten Fortschritten in den Bereichen Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Grosse Unternehmen schätzen ihre Nachhaltigkeitsleistung geringfügig besser ein als KMU.

Figure III.III

Development of performance in 2023 compared to 2022



n = 331

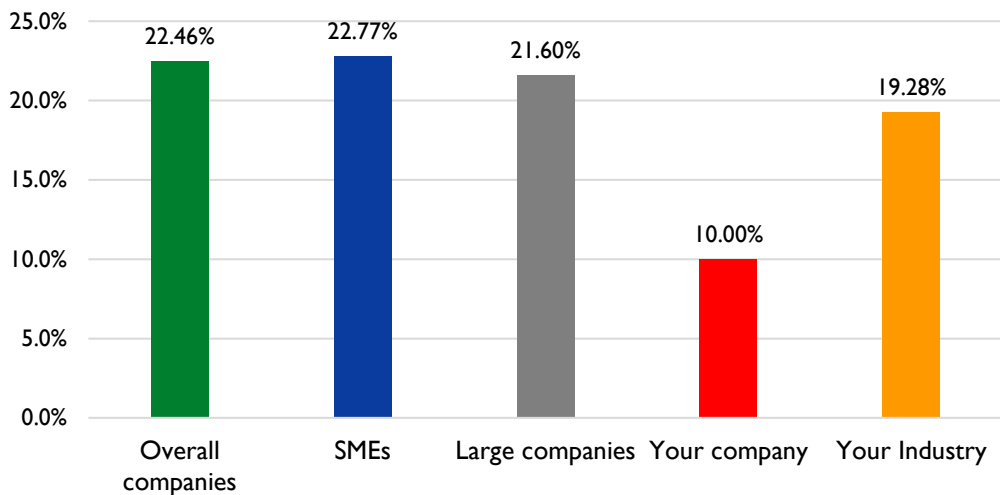
Operational performance is the basis for the sustainable success and competitiveness of a company and, in addition to factors such as productivity and quality, is significantly influenced by a company's innovative strength. A quantitative indicator for classifying innovative strength is the share of new products and services in total revenue. As shown in Figure III.IV, this averages around 22%, which indicates that companies are continuously investing in innovation and successfully launching new products on the market. This confirms the high innovative strength of the manufacturing industry in Switzerland.

Die betriebliche Leistung bildet die Grundlagen für den nachhaltigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und wird neben Faktoren wie Produktivität und Qualität massgeblich durch die Innovationskraft eines Unternehmens beeinflusst. Ein quantitativer Indikator zur Einordnung der Innovationskraft bildet der Anteil neuer Produkte und Services am Gesamtumsatz. Wie in Abbildung III.IV dargestellt, liegt dieser im Durchschnitt bei ca. 22%, was darauf hinweist, dass die Unternehmen kontinuierlich in Innovationen investieren und erfolgreich neue Produkte auf den Markt bringen. Dies bestätigt die hohe Innovationskraft der produzierenden Industrie in der Schweiz.

\* indicates answer options that were additionally explained in the questionnaire in order to achieve a general understanding.

Figure III.IV

Turnover from new products and services (in %)



n = 253

## Conclusion

The analysis of operational performance shows that large companies in Switzerland tend to achieve higher EBIT margins and are more stable, both at home and abroad. SMEs face significantly greater challenges in international business, which is reflected in a higher rate of negative EBIT margins. The shift in EBIT margins towards lower values in a three-year comparison and the slight decrease in the EBIT margin in the self-assessment indicates a general deterioration in financial performance. At the same time, positive developments can be observed in non-financial areas such as sustainability and digitalization, which indicates that companies are striving for targeted improvements in these areas. At the same time, the share of new products and services in total revenue confirms the high innovative capacity of Swiss companies.

These mixed results underline the need to consider both financial and operational measures to ensure long-term competitiveness and profitability.

Die Analyse der betriebswirtschaftlichen Leistung zeigt, dass grosse Unternehmen in der Schweiz tendenziell höhere EBIT-Margen erzielen und stabiler aufgestellt sind, sowohl im Inland als auch im Ausland. KMU haben im internationalen Geschäft deutlich grössere Herausforderungen, was sich in einer höheren Rate an negativen EBIT-Margen widerspiegelt. Die Verschiebung der EBIT-Margen hin zu niedrigeren Werten im Dreijahresvergleich und die leichte Abnahme der EBIT-Marge in der Selbsteinschätzung deuten auf eine allgemeine Verschlechterung der finanziellen Performance hin. Gleichzeitig lassen sich positive Entwicklungen in nicht-finanziellen Bereichen wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung feststellen, was darauf hindeutet, dass Unternehmen in diesen Bereichen gezielte Verbesserungen anstreben. Gleichzeitig bestätigt der Anteil neuer Produkte und Services am Gesamtumsatz die hohe Innovationsfähigkeit Schweizer Unternehmen.

Diese gemischten Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit, sowohl finanzielle als auch operative Massnahmen zu ergreifen, um die Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität langfristig zu sichern.

# IV. Markets & Customers

The following section provides a detailed analysis of the primary export markets on which the participating companies focus. This is followed by an analysis of the key customer requirements from the perspective of Swiss companies. Finally, corporate sustainability is examined by identifying drivers and discussing the current status of sustainability performance and relevant procurement strategies.

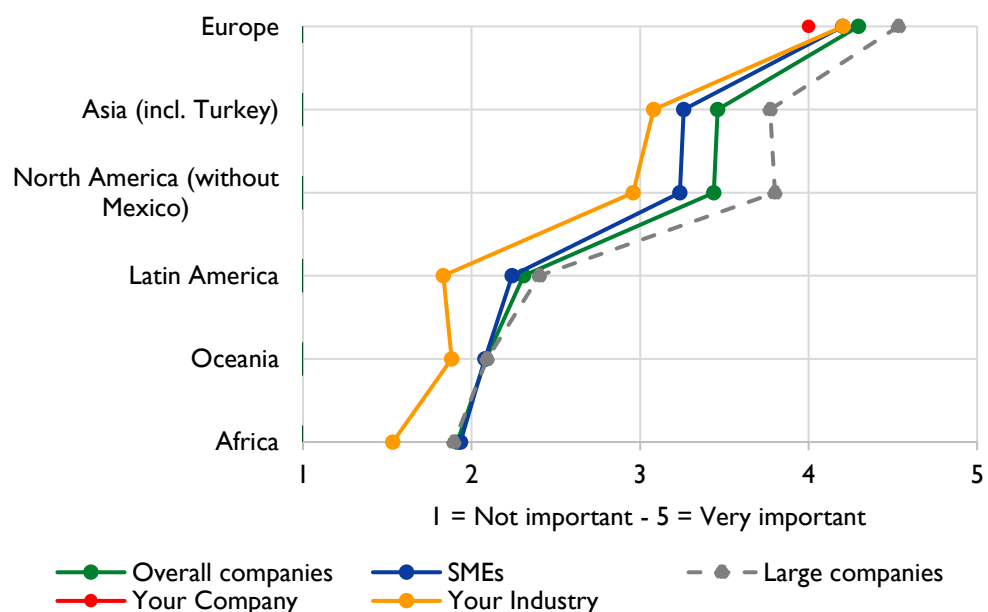
As in the previous year, Europe proves to be the most important export market for Swiss companies (see Figure IV.1). The average values show that this market is rated as important to very important, followed by the Asian markets including Turkey and North America (excluding Mexico), which are rated from neutral to important. Compared to the previous year, the importance of the Asian and North American markets has declined for large companies. Latin America and Oceania rank fourth and fifth, respectively, and are considered neutral to less important. Africa plays the least important role for Swiss companies, with assessments ranging from not important to less important.

Im folgenden Abschnitt wird eine detaillierte Analyse der primären Exportmärkte durchgeführt, auf die sich die teilnehmenden Unternehmen konzentrieren. Anschliessend werden die wesentlichen Kundenanforderungen aus Sicht der schweizerischen Unternehmen beleuchtet. Abschliessend erfolgt die Betrachtung der unternehmerischen Nachhaltigkeit, indem Treiber identifiziert werden und der aktuelle Stand der Nachhaltigkeitsleistung und relevante Beschaffungsstrategien thematisiert werden.

Europa erweist sich wie auch im vorherigen Jahr als der bedeutendste Exportmarkt für Schweizer Unternehmen (siehe Abbildung IV.1). Die Durchschnittswerte zeigen, dass dieser Markt als wichtig bis sehr wichtig eingestuft wird, gefolgt von den asiatischen Märkten einschliesslich der Türkei sowie Nordamerika (ohne Mexiko), die von neutral bis wichtig bewertet werden. Im Vergleich zum vorherigen Jahr ist für grosse Unternehmen die Bedeutung des asiatischen und nordamerikanischen Marktes zurückgegangen. Lateinamerika und Ozeanien rangieren auf den Plätzen vier und fünf, wobei sie als neutral bis weniger wichtig angesehen werden. Afrika spielt für die Schweizer Unternehmen die geringste Rolle, mit Einschätzungen von nicht wichtig bis weniger wichtig.

Figure IV.1

Importance of regions for export in 2023



n = 325



After analyzing the main export markets for SMEs and large companies in Switzerland, it is important to consider the relevance of various factors for customers from the companies' perspective, as shown in Figure IV.II. Companies rate product quality as the most important factor for customers. "Swiss made" is regarded worldwide as a seal of quality and is valued by customers. Delivery reliability is also rated as important. Especially after the impact of the Covid-19 pandemic on global supply chains, customers value the reliability of Swiss companies. This also applies to speed of delivery, which is a decisive criterion from the companies' perspective. In addition, price is very important to customers from a company's perspective. The ability to innovate, customer experience and product-related services such as after-sales were rated as neutral to moderately important. The same applies to the aspects of origin/brand and geographical proximity to the customer. Design flexibility and sustainability received ratings ranging from neutral to important.

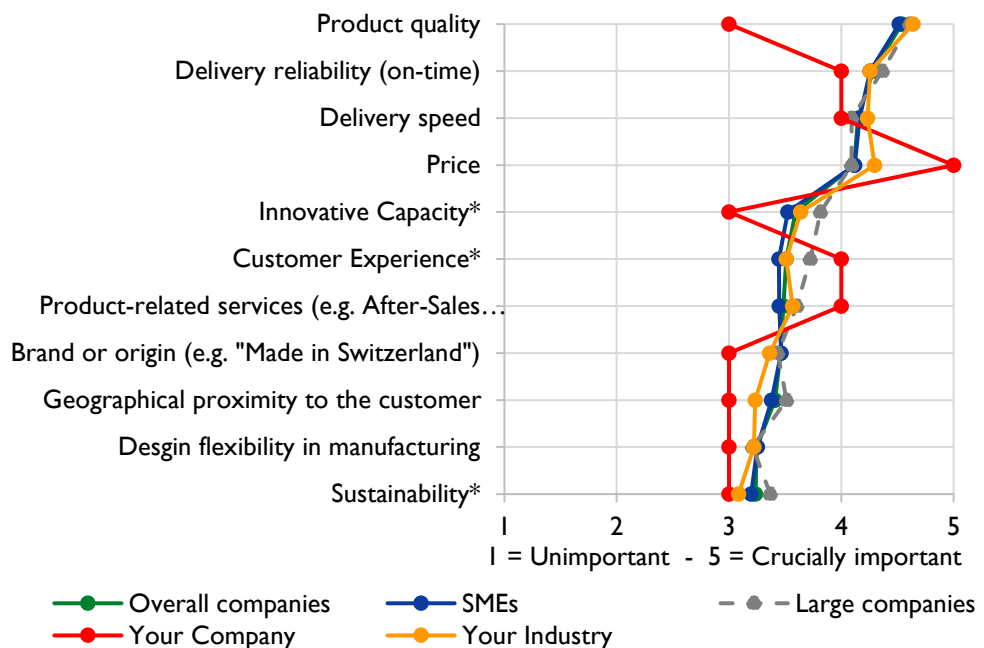
Large companies and SMEs do not differ greatly in their assessment of the importance of these criteria for their customers. Only the ability to innovate and the customer experience are rated as slightly more important for the customers of large companies.

Nach der Analyse der Hauptexportmärkte für KMU sowie grosse Unternehmen in der Schweiz, gilt es die Relevanz verschiedener Faktoren für Kunden aus Sicht der Unternehmen wie in Abbildung IV.II dargestellt zu betrachten. Die Unternehmen schätzen die Produktqualität als wichtigsten Faktor für Kunden ein. «Swiss made» gilt weltweit als ein Qualitätssiegel und wird von Kunden geschätzt. Des Weiteren wird Lieferzuverlässigkeit als wichtig eingestuft. Insbesondere nach den Auswirkungen der Covid-19 Pandemie auf globale Lieferketten schätzen Kunden die Zuverlässigkeit Schweizer Unternehmen. Dies gilt auch für die Liefergeschwindigkeit, welche ein entscheidendes Kriterium aus Sicht der Unternehmen darstellt. Zudem hat der Preis aus Sicht der Unternehmen eine hohe Bedeutung für Kunden. Die Innovationsfähigkeit, Customer Experience sowie produktbezogene Dienstleistungen wie der After-Sales-Bereich wurden als neutral bis mittelwichtig eingestuft. Dasselbe gilt für die Aspekte der Herkunft/Marke und die geografische Nähe zum Kunden. Die Flexibilität im Design sowie die Nachhaltigkeit erhielten Einschätzungen, die von neutral bis wichtig variieren.

Grosse Unternehmen und KMU unterscheiden sich nicht stark in der Bewertung der Wichtigkeit dieser Kriterien für ihre Kunden. Einzig die Innovationsfähigkeit und die Customer Experience werden als etwas wichtiger für die Kunden von grossen Unternehmen eingeschätzt.

Figure IV.II

Customer relevance of different factors



n=327

*In their self-assessment of performance, the majority of companies rate their sustainability performance better than in the previous year (see Figure III.III). The question now is why the companies have increased their efforts in this area in recent years, since, as previously shown, sustainability does not on average represent a decisive competitive advantage for customers. The participating companies were therefore asked how they rate various sustainability drivers. The result is shown in Figure IV.III.*

*Swiss industrial companies cited corporate image, social responsibility, legal requirements and regulations as well as market requirements as the primary incentives for sustainability efforts, which were rated as relevant. There is a discrepancy between the responses here, as the participating companies are driven towards greater sustainability by the market and customers on the one hand, but at the same time the companies do not rate the relevance of sustainability among their customers as very high. Out of 327 companies, 44% state that sustainability is important or very important to their customers. This means that for the majority of companies, sustainability is not a relevant topic for convincing customers. The drivers “Innovation and Competitiveness”, “Attractiveness on the labor market”, “Cost savings and efficiency” as well as “Risk minimization” fell into the neutral to relevant category. In terms of investor requirements, the rating is neutral.*

*Here too, larger companies tend to rate external drivers such as investor requirements, attractiveness on the labor market or market requirements higher than SMEs.*

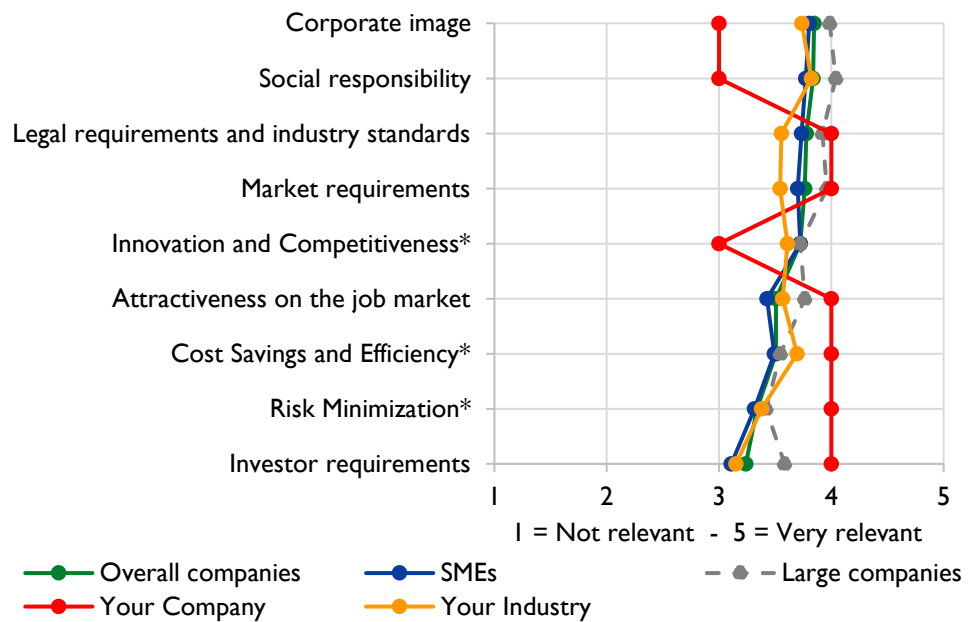
In der Selbsteinschätzung der Leistung bewerten die Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsleistung mehrheitlich besser als im Vorjahr (vgl. Abbildung III.III). Nun gilt es die Frage zu stellen, warum die Unternehmen ihre Bemühungen in diesem Bereich in den letzten Jahren verstärkt haben, da wie vorher gezeigt Nachhaltigkeit im Durchschnitt nicht einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für die Kunden darstellt. Deshalb wurden die teilnehmenden Unternehmen gefragt, wie sie verschiedene Nachhaltigkeitstreiber bewerten. Das Ergebnis ist in Abbildung IV.III dargestellt.

Als primäre Anreize für die Bemühungen im Bereich Nachhaltigkeit nannten Schweizer Industrieunternehmen das Unternehmensimage, die gesellschaftliche Verantwortung, gesetzliche Vorgaben und Regularien sowie Marktanforderungen, die als relevant eingestuft wurden. Hier zeigt sich eine Diskrepanz zwischen den Antworten, da die teilnehmenden Unternehmen einerseits durch den Markt und die Kunden zu mehr Nachhaltigkeit getrieben werden, aber die Unternehmen gleichzeitig die Relevanz von Nachhaltigkeit bei ihren Kunden als nicht sehr hoch einschätzen. Von 327 Unternehmen geben 44% der Unternehmen an, dass Nachhaltigkeit wichtig und sehr wichtig für ihre Kunden ist. Dies bedeutet für die Mehrheit der Unternehmen ist Nachhaltigkeit kein relevantes Thema, um Kunden von sich zu überzeugen. In die Kategorie neutral bis relevant fielen die Treiber «Innovation und Wettbewerbsfähigkeit», «Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt», «Kosteneinsparungen und Effizienz» sowie «Risikominimierung». Das Schlusslicht bilden mit der Bewertung neutral die Investorenanforderungen.

Auch hier neigen grössere Unternehmen dazu, externe Treiber wie Investorenanforderungen, Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt oder Marktanforderungen höher zu bewerten als KMU.

Figure IV.III

Sustainability drivers for companies



n = 331

In the category of self-assessment of their sustainability performance (see Figure IV.IV), the participating companies state that they are well positioned in the area of waste management. The majority of the other measures, such as energy, material and resource efficiency as well as social commitment and communication with stakeholders, were categorized as neutral to good. The categories of implementation of circular principles, sustainability reporting and measurement of greenhouse gas emissions brought up the rear, being rated as neutral.

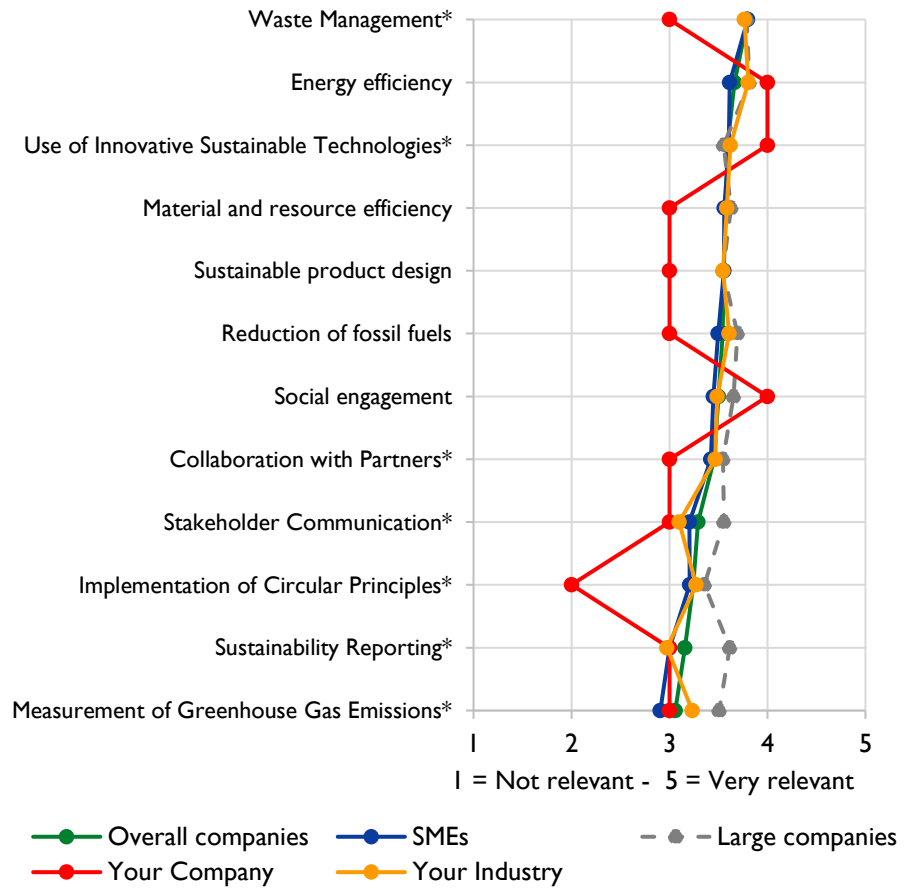
Large companies tend to rate themselves better in the outwardly effective areas such as sustainability reporting, measurement of greenhouse gas emissions and communication with stakeholders. This could be related to the fact that sustainability reporting has been mandatory for companies with more than 500 employees since the beginning of 2023. This regulation could also be extended to companies with 250 employees, similar to regulations in the EU.

Im Bereich der Selbsteinschätzung ihrer Nachhaltigkeitsleistung (vgl. Abbildung IV.IV) geben die teilnehmenden Unternehmen an, im Bereich Abfallmanagement gut aufgestellt zu sein. Die Mehrheit der übrigen Massnahmen, wie Energie-, Material- und Ressourceneffizienz sowie soziales Engagement und Kommunikation mit Stakeholdern, wurde in die Kategorie neutral bis gut eingeordnet. Das Schlusslicht bilden die Kategorien Implementierung von Kreislaufprinzipien, Nachhaltigkeitsberichterstattung und Messung der Treibhausgasemissionen, die als neutral bewertet werden.

Grosse Unternehmen schätzen sich tendenziell besser ein in den nach aussen wirksamen Bereichen wie Nachhaltigkeitsberichterstattung, Messung der Treibhausgasemissionen und Kommunikation mit Stakeholdern. Dies könnte damit zusammenhängen, dass seit Anfang 2023 eine Nachhaltigkeitsberichterstattungspflicht für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden gilt. Diese Regelung könnte auch analog zu Regelungen in der EU auf Unternehmen mit 250 Mitarbeitenden ausgeweitet werden.

Figure IV.IV

Self-assessment sustainability



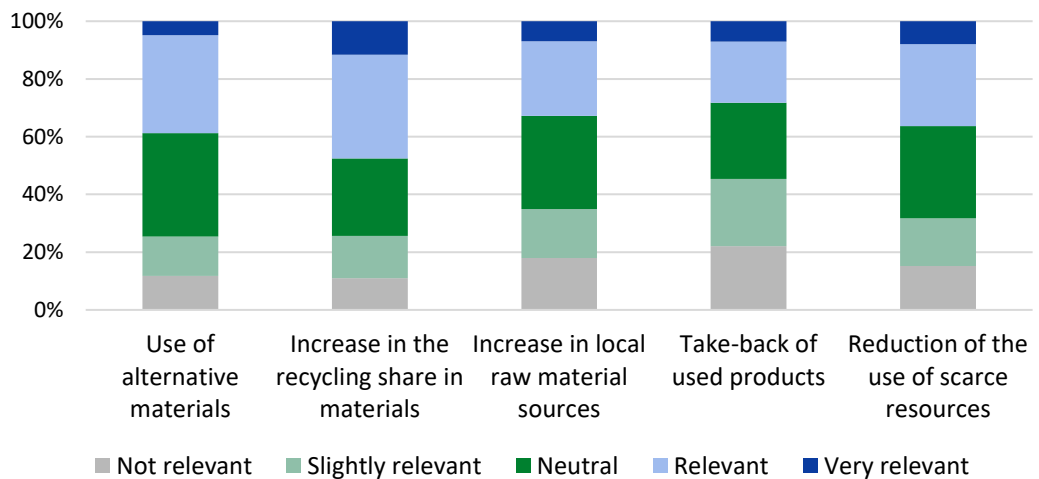
n = 325

Sustainability efforts are also influencing the procurement strategy, with discussions on the “circular economy” finding their way into the market. These ideas are also relevant to some extent for the participating companies. 47% of the companies surveyed stated that increasing the proportion of recycled materials used is relevant (36%) and very relevant (12%). In addition, alternative materials are used (34% relevant and 5% very relevant) or the use of rare materials is reduced (28% relevant and 8% very relevant). Taking back used products tends to be less interesting for the industry. 22% of the participating companies state that this is a consideration that is not relevant for their company. Increased local material procurement is relevant or very relevant for 33%.

Nachhaltigkeitsbemühungen beeinflussen zudem die Beschaffungsstrategie, indem Diskussionen zur «Circular Economy» Einzug gehalten haben. Auch für die teilnehmenden Unternehmen sind diese Gedanken zum Teil relevant. 47% der befragten Unternehmen geben an, dass die Erhöhung des Recyclinganteils in den verwendeten Materialien relevant (36%) und sehr relevant (12%) sind. Zudem werden alternative Materialien verwendet (34% relevant und 5% sehr relevant) oder die Verwendung seltener Materialien reduziert (28% relevant und 8% sehr relevant). Die Rücknahme gebrauchter Produkte ist tendenziell weniger interessant für die Industrie. 22% der teilnehmenden Unternehmen geben an, dass dies eine Überlegung ist, welche für ihr Unternehmen nicht relevant ist. Die verstärkte lokale Materialbeschaffung ist für 33% relevant oder sehr relevant.

Figure IV.V

Sourcing strategy



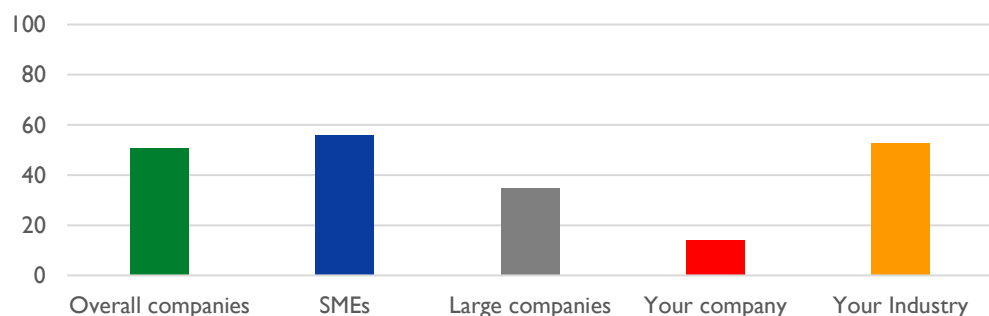
n = 330

Local resource sourcing is not only interesting for companies for sustainability reasons. In times of global crises, companies are feeling increasing pressure on the international commodities markets, which is why the local procurement of raw materials and supplies is becoming more attractive despite higher costs, where possible. The proportion of materials and products from Swiss suppliers was 44% last year and is around 6 percentage points higher this year at 50% (see Figure IV.VI). SMEs rely even more heavily on Swiss suppliers (55%) than large companies (34%).

Lokale Ressourcenbeschaffung ist nicht nur aus Nachhaltigkeitsgründen interessant für Unternehmen. In Zeiten globaler Krisen spüren Unternehmen zunehmenden Druck auf den internationalen Rohstoffmärkten, weshalb die lokale Beschaffung von Rohstoffen und Materialien, sofern möglich, auch trotz höherer Kosten attraktiver wird. So lag die Quote der Materialien und Produkte von Schweizer Lieferanten im letzten Jahr noch bei 44% und liegt in diesem Jahr ca. 6 Prozentpunkte höher bei 50% (vgl. Abbildung IV.VI). Dabei setzen KMU noch stärker auf Schweizer Lieferanten (55%) als grosse Unternehmen (34%).

Figure IV.VI

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



n = 213

## Conclusion

Europe remains the most important export market for Swiss companies, followed by Asia (including Turkey) and North America. In terms of customer requirements, product quality and delivery reliability are at the top of the list, followed by delivery speed

Europa bleibt der bedeutendste Exportmarkt für Schweizer Unternehmen, gefolgt von Asien (einschliesslich der Türkei) und Nordamerika. In Bezug auf Kundenanforderungen stehen Produktqualität und Liefertreue an

and price. Product quality in particular is a factor that is valued by customers and represents a unique selling point compared to foreign competitors.

Furthermore, Swiss companies are placing increasing emphasis on sustainability. The main incentives for this are corporate image, social responsibility, legal requirements and market demands. Significant improvements in sustainability performance compared to the previous year can be seen in the area of waste management, followed by energy efficiency and the use of innovative sustainable technologies. The issue of sustainability also has an impact on companies' procurement strategies. In particular, the use of recycled materials is a relevant topic for companies, which will most likely also be influenced by the upcoming or already enacted regulations in this area. Moreover, in contrast to the previous year, an increasing number of companies are turning to local raw material suppliers as a means of reducing their ecological footprint and enhancing their capacity to produce independently of global crises.

oberster Stelle, gefolgt von Liefergeschwindigkeit und Preis. Insbesondere Produktqualität ist ein Faktor der von den Kunden geschätzt wird und ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber ausländischen Wettbewerbern darstellt.

Des Weiteren legen Schweizer Unternehmen zunehmend grösseren Wert auf Nachhaltigkeit. Die Hauptanreize hierfür sind das Unternehmensimage, gesellschaftliche Verantwortung, gesetzliche Vorgaben und Marktanforderungen. Deutliche Verbesserungen der Nachhaltigkeitsleistung im Vergleich zum Vorjahr ist im Bereich Abfallmanagement zu verzeichnen, gefolgt von Energieeffizienz und dem Einsatz innovativer nachhaltiger Technologien. Das Thema der Nachhaltigkeit hat auch Einfluss auf die Beschaffungsstrategie der Unternehmen. Insbesondere die Nutzung von Recyclingmaterial ist ein relevantes Thema für die Unternehmen, welches höchstwahrscheinlich auch durch die kommende bzw. bereits in Kraft gesetzte Regulatorik in diesem Bereich beeinflusst wird. Zudem setzen im Vergleich zum Vorjahr mehr Unternehmen auf lokale Rohstofflieferanten, um ihren ökologischen Fussabdruck zu reduzieren sowie unabhängiger von globalen Krisen produzieren zu können.

Head of Marketing and Sales

Mechanical engineering company

*«SWISS MADE wird von Kunden in vielen Ländern mit Adjektiven wie hohem Innovationsgrad, top Qualität und Präzision in Verbindung gebracht. Daher wird auch ein etwas höherer Preis in Kauf genommen, da dieser über eine bessere Performance und der sprichwörtlichen Langlebigkeit wieder wettgemacht wird.»*

*«Customers in many countries associate SWISS MADE with adjectives such as a high degree of innovation, top quality and precision. Therefore, a slightly higher price is also accepted, as this is offset by better performance and the proverbial longevity.»*

## V. Globalization vs. Localization

*This chapter discusses the development of manufacturing capacities, the main changes at Swiss production sites and the underlying influencing factors. It also examines the influence of geopolitical factors on Swiss production locations. Finally, a closer look is taken at the relocation activities of Swiss companies.*

*As already shown in the first and fourth chapters, the European market is the second most important sales market after the Swiss market, followed by Asia and North America. Accordingly, most foreign production sites are located in these regions in order to be able to produce closer to the customer. Overall, however, production capacities in Switzerland also developed positively globally in 2023. In Switzerland, as shown in Figure V.I, 42% of the participating companies increased their production capacities. Only 9% of companies recorded a decrease in production capacity. The picture is similar in other European countries, with only 2% of the companies surveyed reporting a decrease in production capacity. The largest increase in production capacity is in North America. 53% of companies operating in North America expanded their production capacity in 2023.*

*The participating companies in Switzerland and globally expect manufacturing capacities to develop positively in the future. For North America in particular, the companies anticipate an increase in manufacturing capacity over the next three years. Compared to previous years, expectations in Switzerland have fallen slightly.*

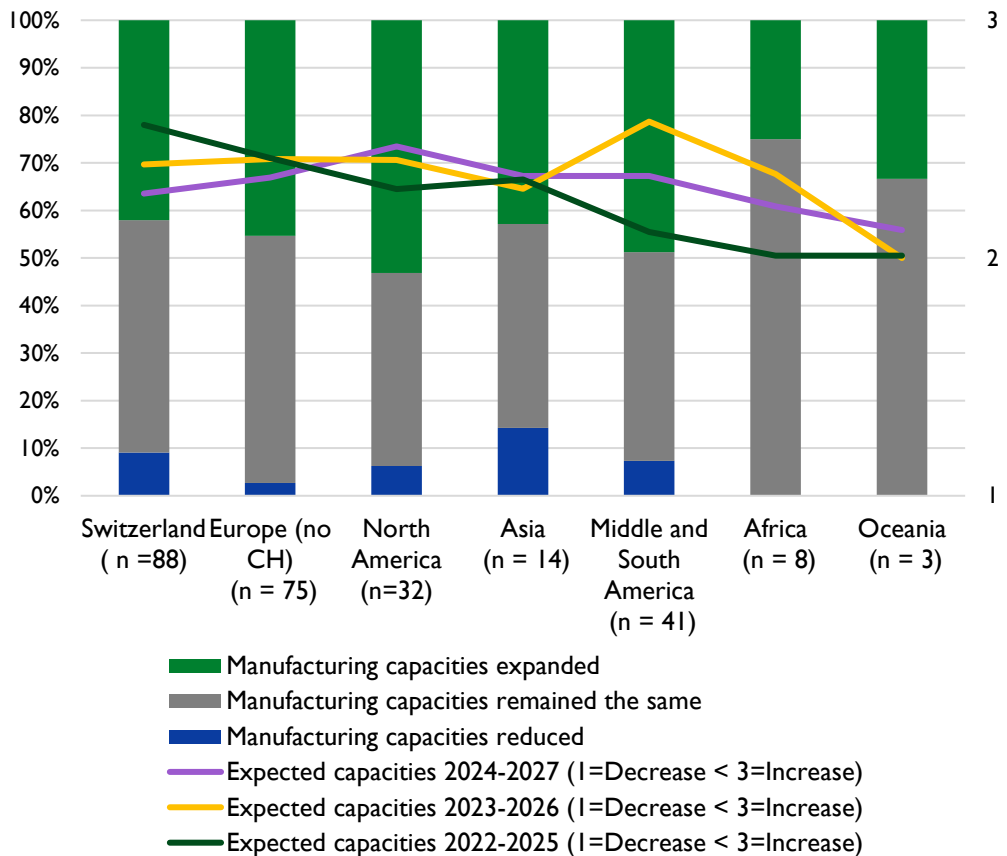
In diesem Kapitel wird die Entwicklung der Fertigungskapazitäten, die Hauptveränderungen an Schweizer Produktionsstandorten und der zugrunde liegenden Einflussfaktoren behandelt. Zudem wird der Einfluss geopolitischer Faktoren auf Schweizer Produktionsstandorte beleuchtet. Abschliessend erfolgt eine nähere Betrachtung der Rückverlagerungsaktivitäten Schweizer Unternehmen.

Wie bereits im ersten und vierten Kapitel dargestellt, ist nach dem Schweizer Markt der europäische der zweitwichtigste Absatzmarkt, gefolgt von Asien und Nordamerika. Dementsprechend finden sich in den genannten Regionen auch die meisten ausländischen Produktionsstandorte, um näher beim Kunden produzieren zu können. Insgesamt entwickelten sich die Fertigungskapazitäten 2023 in der Schweiz aber auch global positiv. In der Schweiz haben, wie in Abbildung V.I dargestellt, 42% der teilnehmenden Unternehmen ihre Fertigungskapazitäten erhöht. Nur 9% der Unternehmen verzeichnen einen Rückgang der Fertigungskapazitäten. Im europäischen Ausland zeigt sich ein ähnliches Bild, wobei nur 2% der befragten Unternehmen einen Rückgang in den Fertigungskapazitäten angegeben haben. Die grösste Zunahme der Fertigungskapazitäten liegt in Nordamerika. 53% der in Nordamerika tätigen Unternehmen haben 2023 ihre Fertigungskapazitäten erweitert.

Für die Zukunft erwarten die teilnehmenden Unternehmen in der Schweiz und global eine positive Entwicklung der Fertigungskapazitäten. Insbesondere für Nordamerika rechnen die Unternehmen mit einer Zunahme der Fertigungskapazitäten in den nächsten drei Jahren. Im Vergleich zu den Vorjahren ist die Erwartung in der Schweiz minimal gesunken.

Figure V.I

Development of manufacturing capacities



n = 329

Relocation of production sites also plays a central role in companies' strategies. While 6% of companies have relocated their production within Switzerland, 12% have relocated to Europe and 4% to Asia.

Outsourcing is also an important aspect that shapes production strategies. 5% of companies have outsourced parts of their production in Switzerland, while 6% have outsourced to Europe and 4% to Asia. This tendency to use outsourcing internationally shows that companies are increasingly looking for flexible and cost-efficient solutions to ensure their competitiveness.

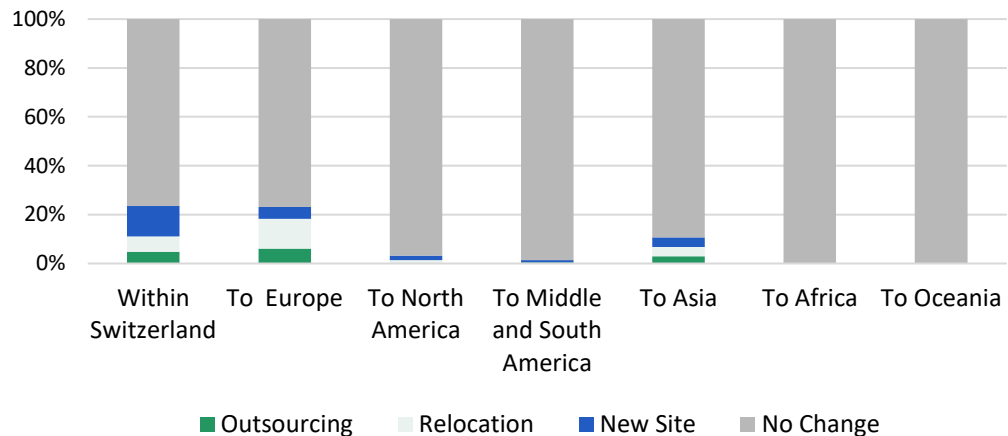
Verlagerungen von Produktionsstandorten spielen ebenfalls eine zentrale Rolle in den Strategien der Unternehmen. Während 6% der Firmen ihre Produktion innerhalb der Schweiz verschoben haben, haben 12% ihre Standorte nach Europa und 4% nach Asien verlagert.

Auch Outsourcing ist ein wichtiger Aspekt, der die Produktionsstrategien prägt. 5% der Unternehmen haben Teile ihrer Produktion in der Schweiz ausgelagert, während 6% Outsourcing nach Europa und 4% nach Asien betrieben haben. Diese Tendenz, Outsourcing international zu nutzen, zeigt, dass Unternehmen zunehmend nach flexiblen und kosteneffizienten Lösungen suchen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.



Figure V.II

Main changes in Swiss production sites in the last 3 years



n = 335

Many Swiss companies make a conscious decision to keep their production in Switzerland, and there are many reasons for this. One central motive is concern about brand perception (see Figure V.III). Both large companies and SMEs fear that relocating abroad could weaken the “Made in Switzerland” effect, which is valued worldwide for its quality and precision. This aspect is particularly important, as the Swiss seal of quality is often associated with trust and high value, which represents a decisive competitive advantage.

For SMEs, there are also specific factors that speak against relocation. The production of small batches plays an important role for them, and this often requires close cooperation and short distances in order to be able to react flexibly to customer requirements. In this context, proximity to customers is a key advantage that SMEs do not want to lose. Short delivery times and the ability to respond quickly to market requirements are particularly important for these companies in order to remain competitive.

The concern about increasing delivery times for international production is another reason why many companies keep their production in Switzerland, both for large companies and SMEs. Global supply chains are increasingly complex and prone to disruption, which can lead to delays. By producing domestically, companies can minimize these risks and make their supply chains more stable.

Viele Schweizer Unternehmen entscheiden sich bewusst dafür, ihre Produktion im Inland zu behalten, und die Gründe dafür sind vielfältig. Ein zentrales Motiv ist die Sorge um die Markenwahrnehmung (vgl. Abbildung V.III). Sowohl grosse Unternehmen als auch KMU fürchten, dass eine Verlagerung ins Ausland den „Made-in-Switzerland“-Effekt abschwächen könnte, der für seine Qualität und Präzision weltweit geschätzt wird. Dieser Aspekt ist besonders wichtig, da das Schweizer Gütesiegel oft mit Vertrauen und hoher Wertigkeit assoziiert wird, was einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellt.

Für KMU gibt es zudem spezifische Faktoren, die gegen eine Verlagerung sprechen. Die Produktion von Kleinserien spielt für sie eine bedeutende Rolle, und diese erfordert oft eine enge Zusammenarbeit und kurze Wege, um flexibel auf Kundenanforderungen reagieren zu können. In diesem Kontext ist die Nähe zu den Kunden ein wesentlicher Vorteil, den KMU nicht verlieren wollen. Kurze Lieferzeiten und die Möglichkeit, schnell auf Marktbedürfnisse einzugehen, sind für diese Unternehmen besonders wichtig, um sich im Wettbewerb zu behaupten.

Die Sorge vor steigende Lieferzeiten bei internationalen Produktionen ist sowohl für grosse Unternehmen als auch KMU ein weiterer Grund, weshalb viele Unternehmen ihre Produktion in der Schweiz halten. Die globalen Lieferketten sind zunehmend komplex und anfällig für Störungen, was zu Verzögerungen führen kann. Durch eine inländische Produktion können Unternehmen diese Risiken minimieren und ihre Lieferketten stabiler gestalten.

Another factor that plays a role for SMEs in particular is patriotism. A strong identification with Switzerland and an awareness of the importance of local jobs influence the decision to keep production in their own country. This aspect goes beyond economic considerations and reflects a deep commitment to the domestic economy and social structures.

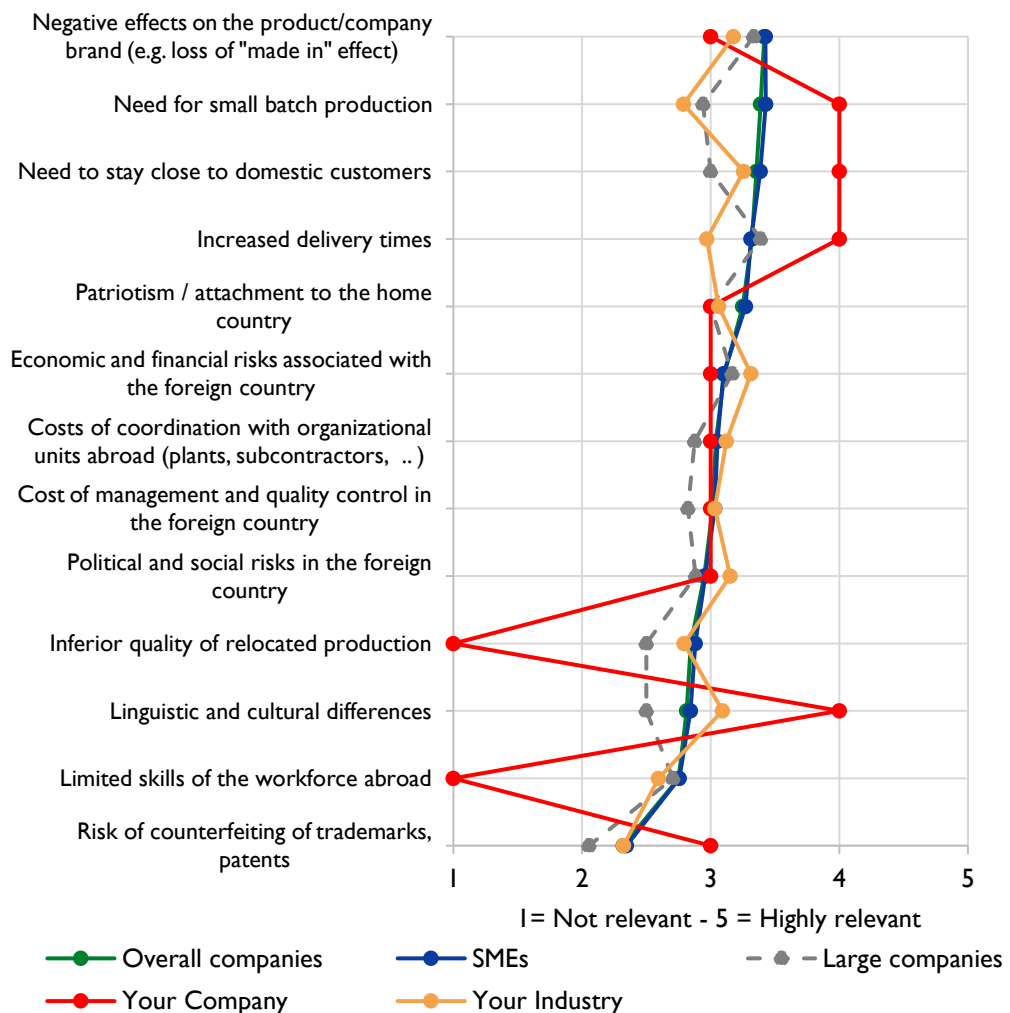
Overall, it is clear that Swiss companies are very conscious about where they locate their production. The combination of brand awareness, flexibility, customer proximity, delivery times and a certain patriotism ensures that production in Switzerland remains the preferred choice for many companies.

Ein weiterer Faktor, der besonders bei KMU eine Rolle spielt, ist Patriotismus. Die starke Identifikation mit der Schweiz und das Bewusstsein für die Bedeutung lokaler Arbeitsplätze beeinflussen die Entscheidung, die Produktion im eigenen Land zu belassen. Dieser Aspekt geht über wirtschaftliche Überlegungen hinaus und reflektiert ein tiefes Engagement für die heimische Wirtschaft und die sozialen Strukturen.

Insgesamt zeigt sich, dass Schweizer Unternehmen sehr bewusst abwägen, wo sie ihre Produktion ansiedeln. Die Kombination aus Markenbewusstsein, Flexibilität, Kundennähe, Lieferzeiten und einem gewissen Patriotismus sorgt dafür, dass die Produktion in der Schweiz für viele Unternehmen weiterhin die bevorzugte Wahl bleibt.

Figure V.III

Reasons for sole production in Switzerland



n= 217

In addition, the more unstable geopolitical situation is having a massive impact on global supply chains and will continue to do so in the coming years. As shown in Figure V.IV, the majority of participating

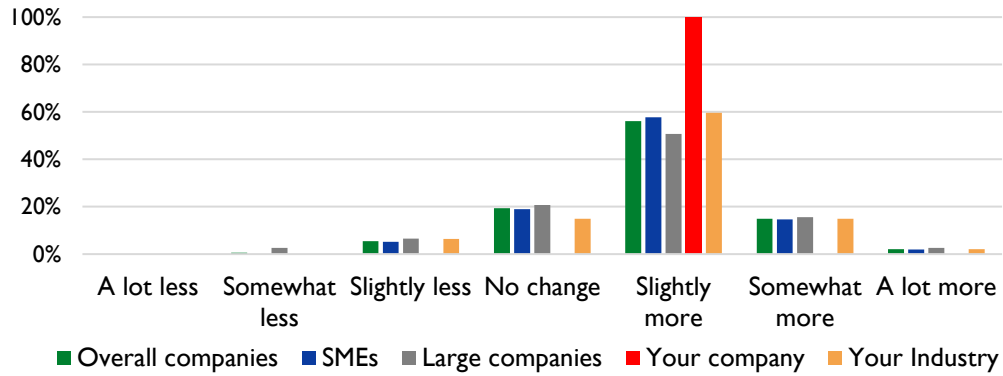
Hinzu kommt die unisichere geopolitische Lage, welche die globalen Lieferketten massiv beeinflusst und auch in den nächsten Jahren weiter beeinflussen wird. Wie in Abbildung V.IV dargestellt,

companies expect the geopolitical turmoil to have more (56%), much more (15%) and very much more (2%) impact compared to the last five years.

erwartet die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen, dass die geopolitischen Turbulenzen verglichen mit den letzten fünf Jahren mehr (56%), viel mehr (15%) und sehr viel mehr (2%) auswirken werden.

Figure V.IV

Impact of geopolitical turbulences in the next five years



n = 330

In response to the massive disruption to supply chains caused by the COVID-19 pandemic, companies around the world have taken a variety of measures to protect themselves against future risks. As shown in Figure V.V, large, globally active companies in particular have developed comprehensive strategies to make their supply chains more robust and resilient.

Als Reaktion auf die massiven Störungen der Lieferketten, die durch die COVID-19-Pandemie ausgelöst wurden, haben Unternehmen weltweit eine Vielzahl von Massnahmen ergriffen, um sich gegen zukünftige Risiken zu wappnen. Wie in Abbildung V.V dargestellt, haben besonders grosse, global agierende Unternehmen umfassende Strategien entwickelt, um ihre Lieferketten robuster und widerstandsfähiger zu gestalten.

Overall, 74% of large companies and 53% of SMEs state that they have intensified their relationships with suppliers to ensure closer cooperation and better coordination. This strategy should help to identify potential disruptions at an early stage and be able to respond flexibly. At the same time, 66% of large companies and 53% of SMEs have increased their stock levels. This was evident in the automotive industry, for example, which continued to suffer from the global shortage of semiconductors in 2023. In order to maintain production, many manufacturers have increased their stocks of critical components to cushion supply bottlenecks.

Insgesamt geben 74% der grossen Unternehmen und 53% der KMU an, ihre Beziehungen zu den Lieferanten intensiviert zu haben, um eine engere Zusammenarbeit und bessere Koordination zu gewährleisten. Diese Strategie soll helfen, potenzielle Störungen frühzeitig zu erkennen und flexibel darauf reagieren zu können. Gleichzeitig haben 66% der grossen Unternehmen und 53% der KMU ihre Lagerhaltung verstärkt. Dies zeigte sich beispielsweise in der Automobilindustrie, die 2023 weiterhin unter dem weltweiten Mangel an Halbleitern litt. Um die Produktion aufrechtzuerhalten, haben viele Hersteller ihre Lagerbestände an kritischen Komponenten aufgestockt, sodass Lieferengpässe abgedeckt werden können.

Another frequently used measure to spread risk is to divide the procurement volume among several suppliers. Since 2020, 75% of large companies and 36% of SMEs have implemented this strategy, which proved beneficial in 2023 when extreme weather events such as floods and droughts in various parts of the world affected the availability of raw materials and agricultural products. This diversification helps companies to reduce their

Eine weitere häufig angewandte Massnahme zur Risikoverteilung ist die Aufteilung des Beschaffungsvolumens auf mehrere Lieferanten. Seit 2020 haben 75% der grossen Unternehmen und 36% der KMU diese Strategie implementiert, was sich 2023 als vorteilhaft erwies, als extreme

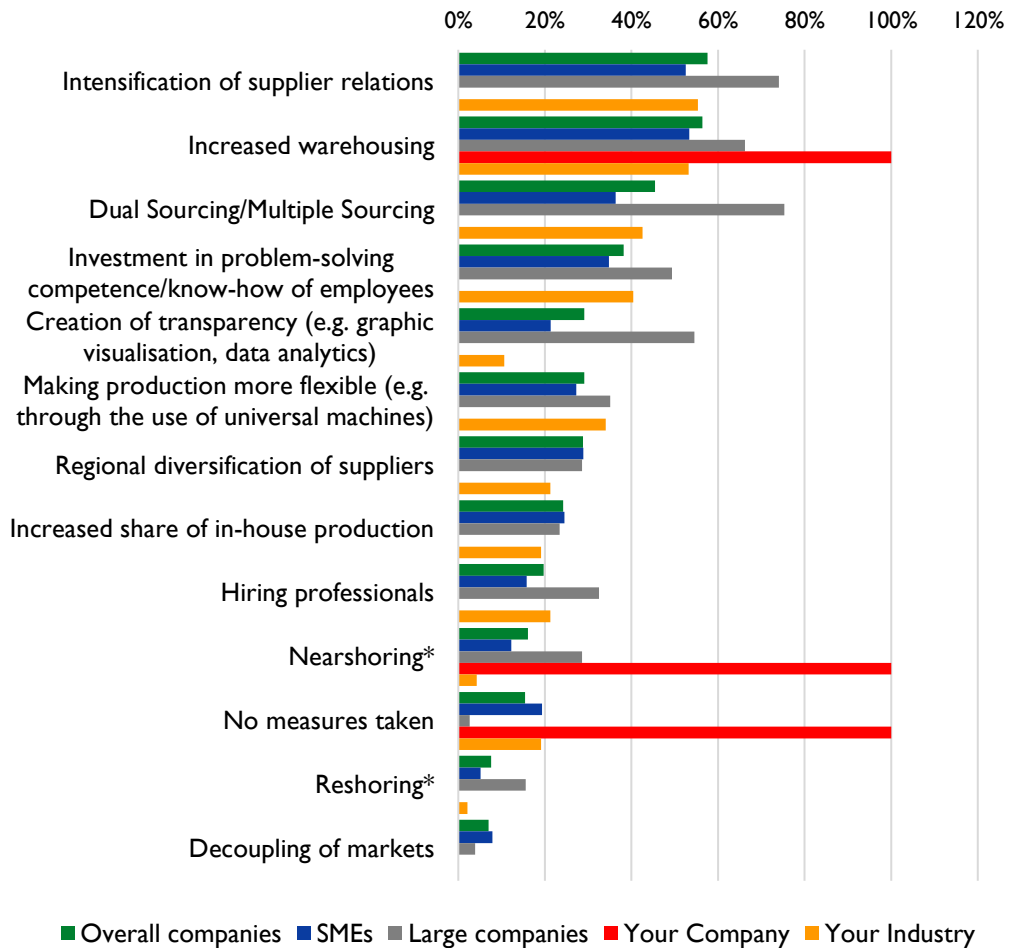
dependence on individual suppliers and increase their resilience to unexpected supply shortages. In addition to these specific measures to stabilize supply chains, 38% of all companies have invested in their employees' problem-solving skills. Furthermore, 29% of companies have increased transparency in their company and 29% have made their product lines more flexible in order to be able to react more quickly to market changes.

Wetterereignisse wie Überschwemmungen und Dürren in verschiedenen Teilen der Welt die Verfügbarkeit von Rohstoffen und Agrarprodukten beeinträchtigten. Diese Diversifikation hilft Unternehmen, ihre Abhängigkeit von einzelnen Zulieferern zu verringern und ihre Resilienz gegen unerwartete Lieferengpässe zu erhöhen.

Neben diesen spezifischen Massnahmen zur Stabilisierung der Lieferketten haben 38% aller Unternehmen in die Problemlösekompetenz ihrer Mitarbeitenden investiert. Zudem haben 29% der Unternehmen Transparenz in ihrem Unternehmen und 29% ihre Produktlinien flexibilisiert, um schneller auf Marktveränderungen reagieren zu können.

Figure V.V

Measures taken since the start of the Covid pandemic in spring 2020 to make the production more resilient



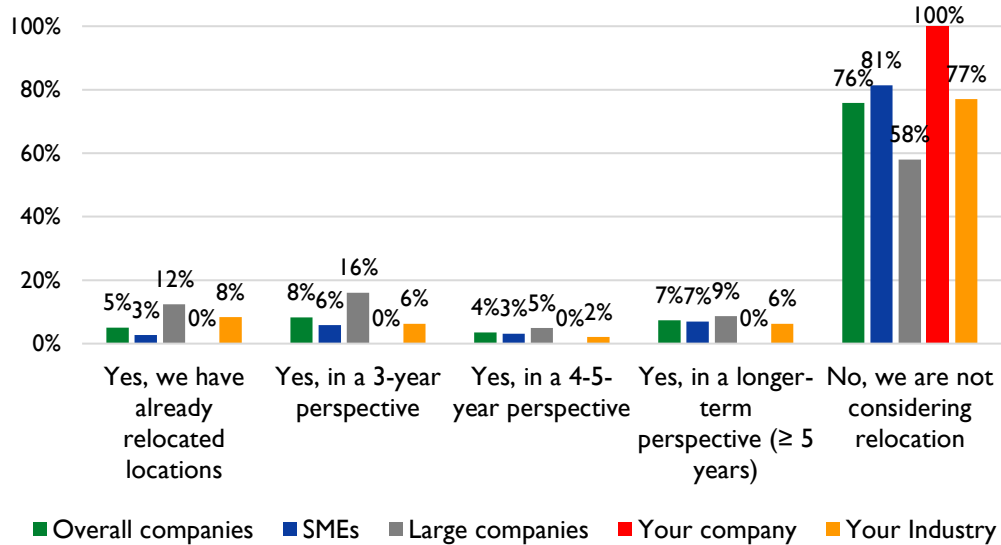
n = 330

The relocation of product locations plays a role for a total of 24% of companies, whereby 5% have already relocated and 19% are considering relocating, as shown in Figure V.VI.

Die Verlagerung von Produktionsstandorten spielt für insgesamt 24% der Unternehmen eine Rolle, wobei wie in Abbildung V.VI dargestellt 5% bereits verlagert haben und 19% eine Verlagerung in Erwägung ziehen.

Figure V.VI

Relocation of production



n = 339

The decision to relocate is mainly cost-driven, as can be seen in Figure V.VII. Personnel costs, logistics costs and other production costs (e.g. energy costs) are neutral to relevant for both large companies and SMEs.

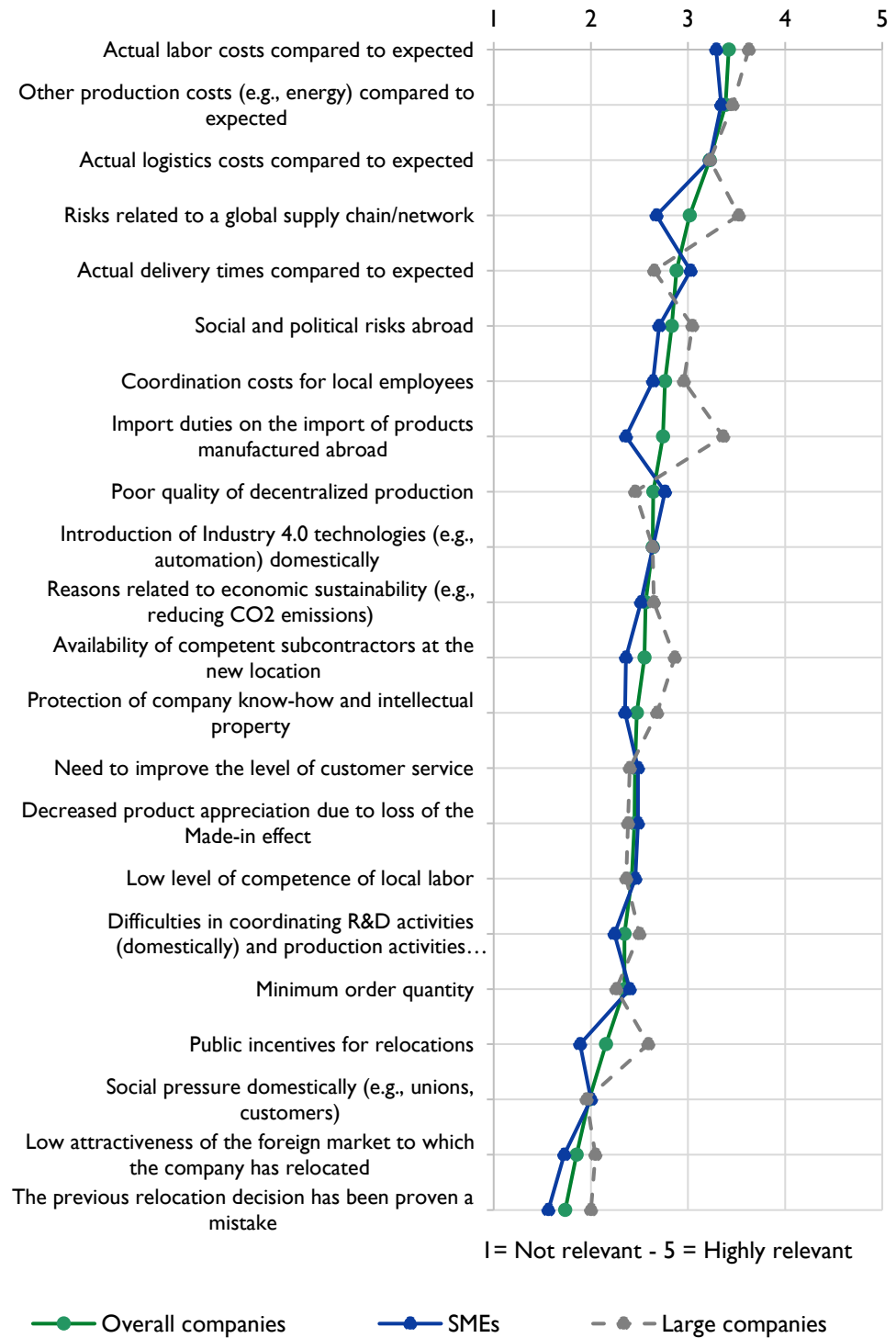
For large companies, however, other factors play a decisive role in addition to costs. These include, in particular, risks associated with a global supply chain, such as vulnerability to supply chain disruptions, geopolitical uncertainties or the complexity of global logistics. In addition, trade tariffs on the import of products manufactured abroad are a relevant aspect. These tariffs could partially or completely offset the potential cost benefits of relocation, forcing large companies to carefully weigh up their decisions in light of these additional risks.

Dabei ist die Entscheidung zur Verlagerung hauptsächlich kostengetrieben wie Abbildung V.VII entnommen werden kann. Personalkosten, Logistikkosten und andere Produktionskosten (z.B. Energiekosten) sind sowohl für grosse Unternehmen als auch KMU neutral bis relevant.

Für grosse Unternehmen spielen jedoch neben den Kosten auch weitere Faktoren eine entscheidende Rolle. Dazu gehören insbesondere Risiken, die mit einer globalen Lieferkette verbunden sind, wie etwa die Anfälligkeit für Lieferkettenunterbrechungen, geopolitische Unsicherheiten oder die Komplexität der globalen Logistik. Zusätzlich sind Handelszölle auf die Einfuhr von im Ausland hergestellten Produkten ein relevanter Aspekt. Diese Zölle könnten die potenziellen Kostenvorteile einer Verlagerung teilweise oder vollständig aufheben, weshalb grosse Unternehmen gezwungen sind, ihre Entscheidungen unter Berücksichtigung dieser zusätzlichen Risiken sorgfältig abzuwägen.

Figure V.VII

Reasons for relocation



n = 65

# Conclusion

*In summary, it can be said that Switzerland's manufacturing capacities continue to develop positively. Almost half of the companies surveyed have increased their capacities, which indicates strong demand and confidence in Switzerland as a location. Despite global challenges, Switzerland remains an attractive production location with high quality, a well-developed infrastructure, and a high level of expertise.*

*However, companies are increasingly confronted with political uncertainties, which are likely to increase further in the coming years. These geopolitical risks have prompted many companies to make their supply chains more robust. Measures such as diversifying suppliers, increasing stock levels and working more closely with existing partners are now common practice in order to increase resilience to potential disruptions.*

*In this context, Switzerland offers a decisive advantage as a stable production location. Its political neutrality, stable business environment and well-developed trade relations make it a safe haven in an increasingly volatile world. Companies can plan and invest here for the long term without having to fear the risks that are increasing in other regions.*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Fertigungskapazitäten der Schweiz weiter positiv entwickeln. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen haben ihre Kapazitäten erhöht, was auf eine starke Nachfrage und Vertrauen in den Standort Schweiz hinweist. Trotz globaler Herausforderungen bleibt die Schweiz ein attraktiver Produktionsstandort, der durch hohe Qualität, eine gut entwickelte Infrastruktur und ein hohes Mass an Fachwissen überzeugt.

Allerdings sehen sich Unternehmen zunehmend mit politischen Unsicherheiten konfrontiert, die in den kommenden Jahren voraussichtlich weiter zunehmen werden. Diese geopolitischen Risiken haben viele Firmen dazu veranlasst, ihre Lieferketten robuster zu gestalten. Massnahmen wie die Diversifizierung von Lieferanten, die Erhöhung der Lagerbestände und die verstärkte Zusammenarbeit mit bestehenden Partnern sind mittlerweile gängige Praxis, um die Resilienz gegen potenzielle Störungen zu erhöhen.

In diesem Kontext bietet die Schweiz als stabiler Produktionsstandort einen entscheidenden Vorteil. Ihre politische Neutralität, die stabile Geschäftsumgebung und die gut ausgebauten Handelsbeziehungen machen sie zu einem sicheren Hafen in einer immer unbeständigeren Welt. Unternehmen können hier langfristig planen und investieren, ohne die Risiken, die in anderen Regionen zunehmen, fürchten zu müssen.

Thomas Jäger  
COO, Deputy  
CEO

Gelpell AG

*«Insgesamt denke ich, dass die Schweiz ein attraktiver Produktionsstandort ist, der aufgrund seiner hohen Qualität, seiner gut entwickelten Infrastruktur, seines Fachwissens und seiner stabilen Geschäftsumgebung die grössten Vorteile bietet.»*

*«Overall, I think Switzerland is an attractive production location that offers the greatest advantages due to its high quality, well-developed infrastructure, expertise and stable business environment.»*

## VI. Role of Switzerland

*This chapter focuses on the importance of and obstacles to Switzerland as a production location for companies.*

*As in the previous year, the “Made in Switzerland” label is the most important attribute that Swiss production sites bring to the global production network for Swiss companies. The image associated with Switzerland as a location has a positive effect on the entire location network.*

*In second place, as in the previous year, is access to a highly qualified workforce. Larger companies attach greater importance to this factor, which can be explained by their proportionately stronger international orientation.*

*The picture is reversed when it comes to the relevance of customer proximity. SMEs attach significantly greater importance to this for the entire production network than large companies. While SMEs agree that proximity to customers through Swiss production sites has a positive effect on the entire network, large companies see this as neutral with a positive tendency.*

*The companies surveyed also rated access to suppliers and access to internal research and development capacities as a relevant contribution of Swiss locations to the overall production network.*

Im Zentrum dieses Kapitels stehen die die Bedeutung sowie die Hindernisse des Produktionsstandorts Schweiz für die Unternehmen.

Wie bereits im Vorjahr ist für die Schweizer Unternehmen das Label «Made in Switzerland» das wichtigste Attribut, das die Schweizer Produktionsstandorte in das globale Produktionsnetzwerk einbringen. Das mit dem Standort Schweiz verbundene Image wirkt sich positiv auf das gesamte Standortnetzwerk aus.

An zweiter Stelle steht wie im Vorjahr der Zugang zu hochqualifizierten Arbeitskräften. Grössere Unternehmen messen diesem Faktor eine höhere Bedeutung bei, was sich durch die anteilig stärkere internationale Ausrichtung erklären lässt.

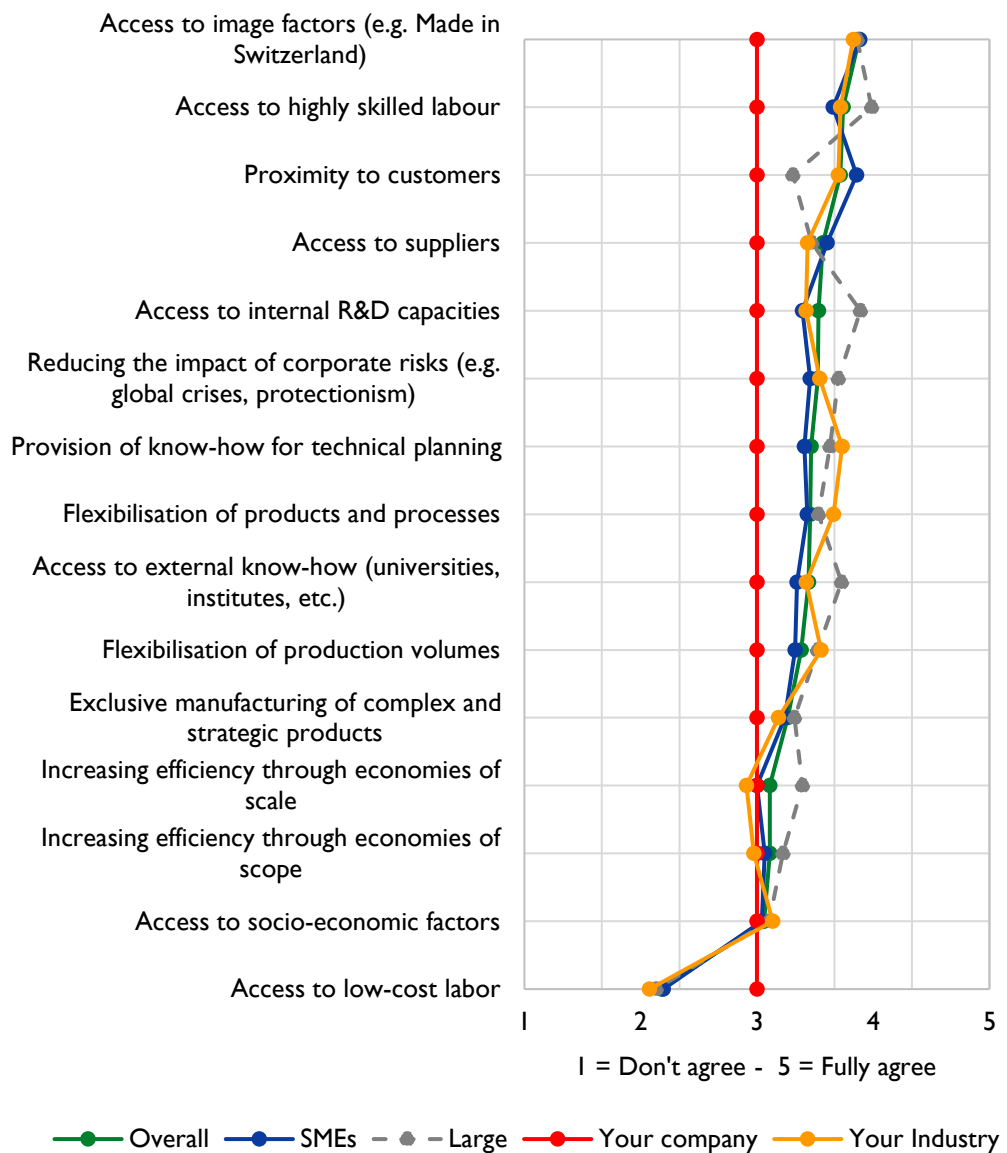
Ein umgekehrtes Bild zeigt sich bei der Relevanz der Kundennähe. Dieser wird von KMU eine deutlich höhere Bedeutung für das gesamte Produktionsnetzwerk beigemessen als von Grossunternehmen. Während KMU zustimmen, dass sich die Nähe zum Kunden durch Schweizer Produktionsstandorte positiv auf das gesamte Netzwerk auswirkt, sehen Grossunternehmen diesen Umstand neutral mit positiver Tendenz.

Auch der Zugang zu Lieferanten und der Zugang zu internen Forschungs- und Entwicklungskapazitäten werden von den befragten Unternehmen als relevanter Beitrag der Schweizer Standorte zum gesamten Produktionsnetzwerk eingestuft.



Figure VI.I

Contribution of Swiss manufacturing sites to the global production network in 2023



n = 305

Figure VI.II shows a similar picture to previous years. Labor costs are, as in previous years, the biggest obstacle to production on the Swiss market. This is where the companies surveyed see the greatest challenge for Switzerland as a production location.

Companies see the exchange rate as a major barrier to production in Switzerland. As in the SMS 2023, the strong franc and the associated challenges on the global market represent a disadvantage for the majority of the companies surveyed. Large companies tend to rate this factor as more serious than SMEs. Large companies tend to see it as a major obstacle for Switzerland as a business location, while SMEs only see it as an obstacle.

Ein ähnliches Bild wie in den Vorjahren ergibt sich mit Blick auf Abbildung VI.II. Die Lohnkosten sind wie in den Vorjahren das grösste Hemmnis für die Produktion auf dem Schweizer Markt. Hier sehen die befragten Unternehmen die grösste Herausforderung für den Produktionsstandort Schweiz.

Die Unternehmen sehen den Wechselkurs als starke Barriere für die Produktion am Standort Schweiz. Wie bereits im SMS 2023 stellen der starke Franken und die damit verbundenen Herausforderungen auf dem Weltmarkt für die Mehrheit der befragten Unternehmen einen Nachteil dar. Tendenziell wird dieser Faktor von den Grossunternehmen als gravierender eingestuft als von den KMU. Grossunternehmen sehen darin

Under the impact of the shocks caused by the Covid-19 pandemic and the war in Ukraine, energy costs were still ranked second among the obstacles to production in Switzerland in last year's SMS. Although energy costs still play a role for the companies surveyed this year, their relevance has decreased compared to the previous year.

The availability of sufficient production resources or the lack of infrastructure represent no or only a minor obstacle for the companies surveyed.

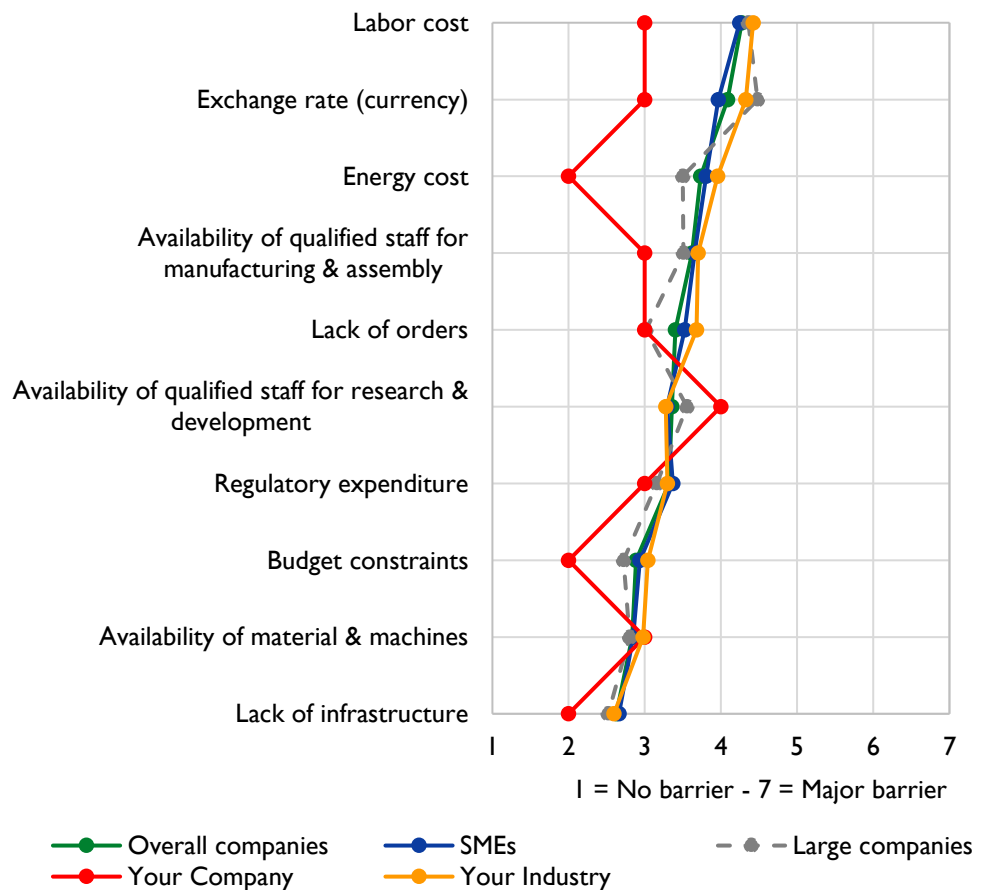
eher ein grosses Hindernis für den Wirtschaftsstandort Schweiz, KMU nur ein Hindernis.

Unter dem Eindruck der Erschütterungen durch die Covid-19 Pandemie und den Krieg in der Ukraine wurden die Energiekosten im letztjährigen SMS noch an zweiter Stelle der Hindernisse für die Produktion am Standort Schweiz genannt. In diesem Jahr spielen die Energiekosten für die befragten Unternehmen zwar immer noch eine Rolle, die Relevanz hat jedoch im Vergleich zum Vorjahr abgenommen.

Die Verfügbarkeit von geeigneten Produktionsmitteln oder die fehlende Infrastruktur stellen für die befragten Unternehmen kein oder nur ein geringes Hindernis dar.

Figure VI.II

Main barriers for executing of manufacturing activities in Switzerland



n = 321

The participants were also given the opportunity to express in their own words what they think about Switzerland as a business location and what reasons speak in favor of Switzerland as a production location. The result is shown in Figure VI.III with the help of a word cloud.

Den Teilnehmer wurde noch die Möglichkeit gegeben in eigenen Worte wiederzugeben, was sie über den Werplatz Schweiz denken und welche Gründe für den Produktionsstandort in der Schweiz sprechen. Das Ergebnis ist mithilfe einer Wortwolke in Abbildung VI.III dargestellt.

Figure VI.III

Reasons for Switzerland as a production location



n = 149

## Conclusion

*For Swiss companies, the “Made in Switzerland” label remains the most important feature that the location brings to the global production network. A highly qualified workforce is also crucial, especially for larger companies. SMEs attach greater importance to customer proximity, while large companies tend to rate this factor neutrally. Access to suppliers and internal R&D capacities is seen as a further advantage of Switzerland as a business location. The biggest obstacles are high labor costs and the strong Swiss franc, with large companies rating these as more serious. Energy costs have become less important compared to the previous year.*

Für Schweizer Unternehmen bleibt das Label «Made in Switzerland» das wichtigste Merkmal, das der Standort ins globale Produktionsnetzwerk einbringt. Hochqualifizierte Arbeitskräfte sind ebenfalls entscheidend, insbesondere für grössere Unternehmen. KMU legen grösseren Wert auf Kundennähe, während Grossunternehmen diesen Faktor eher neutral bewerten. Der Zugang zu Lieferanten und internen F&E-Kapazitäten wird als weiterer Vorteil des Standorts Schweiz gesehen. Die grössten Hemmnisse sind hohe Lohnkosten und der starke Franken, wobei Grossunternehmen diese als gravierender einstufen. Energiekosten haben im Vergleich zum Vorjahr an Bedeutung verloren.

Dominik Schwägli

COO

Agathon AG

*«Im Hightech Sektor und bei hoher Präzision wird unser Standort Zukunft haben! Der Zugang zu Fachkräften, die politische Stabilität und ein gutes Netzwerk mit Universitäten und Fachschulen sprechen für den Standort Schweiz!»*

*«Our location will have a future in the high-tech sector and with high precision! Access to skilled workers, political stability and a good network of universities and technical schools speak for Switzerland as a location!»*

# VII. Innovation

*The following chapter provides a detailed analysis of the maturity level of manufacturing companies in the area of Industry 4.0, focusing on the implementation and progress of digital technologies. In addition, an in-depth examination of the trend towards Servitization in Swiss industry is carried out in order to discuss the extent to which this paradigm shift towards a service-oriented strategy has found its way into the industrial sector.*

Im folgenden Kapitel wird eine detaillierte Analyse des Reifegrads produzierender Unternehmen im Bereich der Industrie 4.0 vorgenommen, wobei die Implementierung und der Fortschritt digitaler Technologien im Mittelpunkt stehen. Darüber hinaus wird eine eingehende Untersuchung des Trends zur Servitisierung in der Schweizer Industrie durchgeführt, um zu erörtern, in welchem Masse dieser Paradigmenwechsel zu einer serviceorientierten Strategie in den industriellen Sektor Einzug gehalten hat.

## Industry 4.0

*Figure VII.1 provides a comprehensive insight into the current status of Industry 4.0 and digitalization technologies in companies. A distinction is made between seven maturity levels, from “under observation” to “fully implemented” and “implementation failed”.*

Abbildung VII.1 gibt einen umfassenden Einblick in den aktuellen Stand der Industrie 4.0 und Digitalisierungstechnologien in den Unternehmen. Unterschieden wird in sieben Reifegradstufen, von «unter Beobachtung» zu «vollständig implementiert» sowie «Implementierung gescheitert».

*As in the previous year, it is clear that enterprise resource planning (ERP) systems are widely used in industry. 64% of the companies surveyed state that they have fully implemented ERP systems, while only 14% have not yet considered this technology. In addition, cloud computing and mobile computing have gained in importance. 40% of companies have fully implemented cloud computing, which means that computing resources such as servers, storage and databases are provided centrally via the internet, i.e. the “cloud”. This enables scalable and flexible services that can be expanded or reduced as required. Mobile computing, i.e. the use of mobile devices, is fully implemented in 27% of the companies surveyed and is often supported by cloud computing. Mobile applications can store data in the cloud and access it in order to expand their functionality and synchronize data. Compared to the previous year, the number of companies that have fully implemented Product Lifecycle Management (PLM) has almost doubled. This could be related to the intensified discussion about circular value creation and increasing regulations in the*

Wie bereits im Vorjahr zeigt sich, dass Enterprise Resource Planning (ERP) Systeme in der Industrie weit verbreitet sind. 64% der befragten Unternehmen geben an, dass sie ERP-Systeme vollständig implementiert haben, während lediglich 14% diese Technologie noch nicht in Betracht gezogen haben. Darüber hinaus haben Cloud Computing und Mobile Computing an Bedeutung gewonnen. 40% der Unternehmen haben Cloud Computing vollständig implementiert, was bedeutet, dass Rechenressourcen wie Server, Speicher und Datenbanken zentralisiert über das Internet, also die „Cloud“, bereitgestellt werden. Dies ermöglicht skalierbare und flexible Dienste, die je nach Bedarf erweitert oder reduziert werden können. Mobile Computing, also die Nutzung mobiler Geräte, ist bei 27% der befragten Unternehmen vollständig implementiert und wird oft durch Cloud Computing unterstützt. So können mobile Anwendungen Daten in der Cloud speichern und darauf zugreifen, um ihre Funktionalität zu erweitern und Daten zu synchronisieren. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Zahl der Unternehmen, die Product Lifecycle Management (PLM) vollständig implementiert haben, nahezu verdoppelt. Dies könnte im

area of sustainability. It is becoming increasingly important for companies to efficiently manage the entire life cycle of a product, from the idea to disposal.

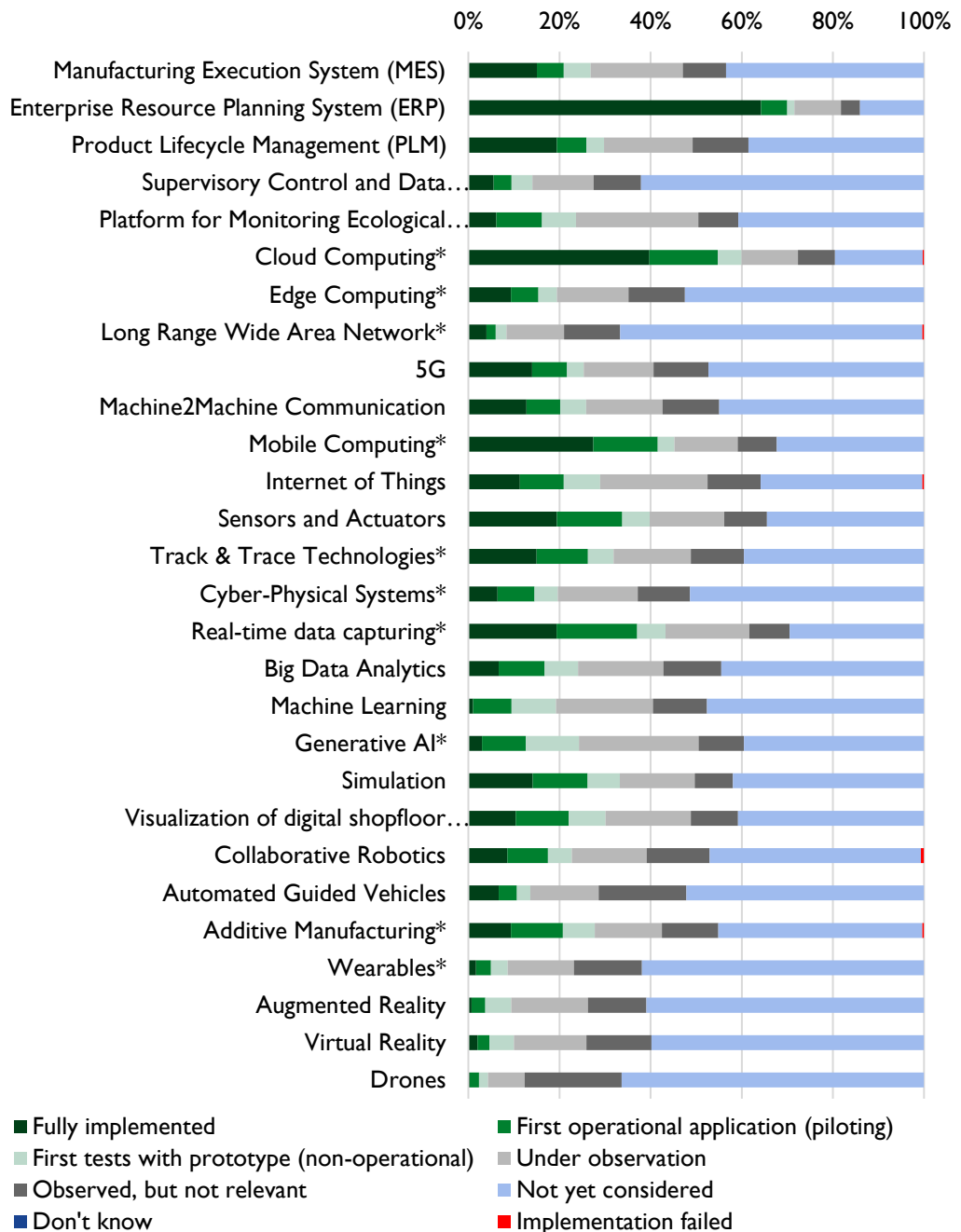
Overall, 67% of companies have fully implemented at least one Industry 4.0 technology.

Zusammenhang mit der verstärkten Diskussion über zirkuläre Wertschöpfung sowie der zunehmenden Regulierungen im Bereich der Nachhaltigkeit stehen. Für Unternehmen wird es immer wichtiger, den gesamten Lebenszyklus eines Produkts, von der Idee bis zur Entsorgung, effizient zu verwalten.

Insgesamt haben 67% der Unternehmen mindestens eine Industrie 4.0 Technologie vollständig implementiert.

Figure VII.I

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



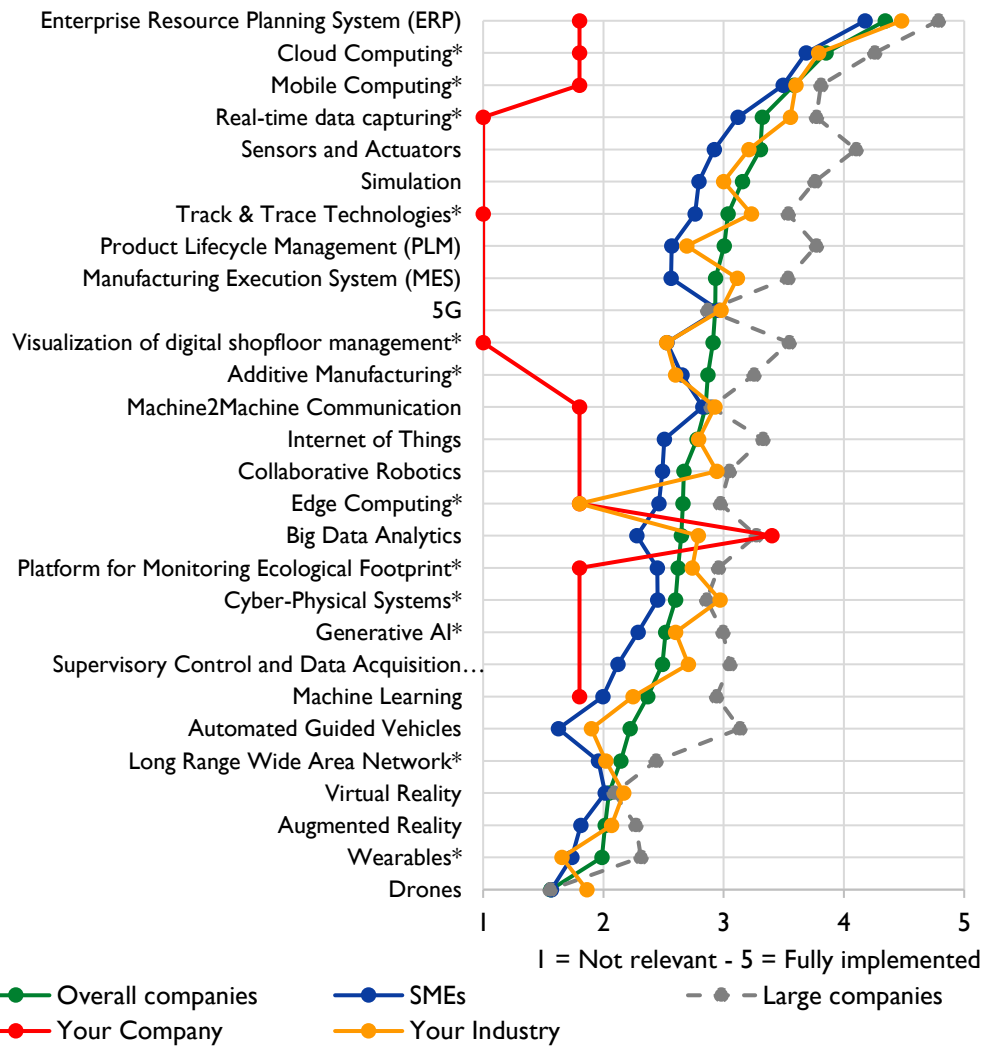
n = 269

In addition to looking at the maturity level of Industry 4.0 technologies, a detailed analysis of the differences between large companies and SMEs, as shown in Figure VII.II, provides additional insights. It becomes clear that large companies are on average more advanced in the implementation of Industry 4.0 technologies than SMEs. As the introduction of new technologies is often associated with high investments, SMEs are often reluctant to implement them until the benefits of the new technologies are clearly recognizable. In this context, large companies often take on greater risks and act as pioneers for the entire industry. Only in the implementation of 5G technology, machine-to-machine communication, and virtual reality are SMEs at a similar level of maturity to large companies.

Neben der Betrachtung des Reifegrads der Industrie 4.0 Technologien liefert eine detaillierte Analyse der Unterschiede zwischen grossen Unternehmen und KMU, wie in Abbildung VII.II dargestellt, erweiterte Einblicke. Es wird deutlich, dass grosse Unternehmen im Durchschnitt fortschrittlicher in der Implementierung von Industrie 4.0 Technologien sind als KMU. Da die Einführung neuer Technologien häufig mit hohen Investitionen verbunden ist, zögern KMU oft, diese umzusetzen, bis der Nutzen der neuen Technologien klar erkennbar ist. In diesem Kontext übernehmen grosse Unternehmen häufig grössere Risiken und fungieren als Vorreiter für die gesamte Industrie. Lediglich bei der Implementierung von 5G-Technologie, Machine-to-Machine-Kommunikation und Virtual Reality befinden sich KMU auf einem ähnlichen Reifegrad wie grosse Unternehmen.

Figure VII.II

Current status of Industry 4.0 and digitalization technologies



n = 269

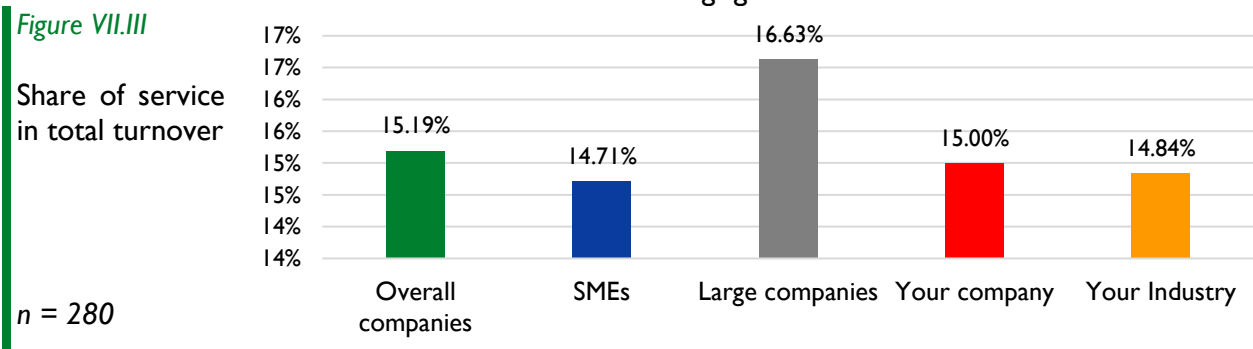
# Servitization

Another key trend in the manufacturing industry, alongside Industry 4.0 technologies, is the transition from pure product providers to comprehensive solution providers. This development enables companies to stay in contact with their customers even after the point of sale, allowing them to tap into new sales potential and at the same time achieve efficiency gains for their customers. This approach, known as Servitization, integrates services as a central component of the business model and aims to meet customers' needs holistically. This involves not only traditional services such as maintenance and training, but increasingly also digital services that accompany the entire life cycle of a product. This development is a response to growing market requirements and offers companies new opportunities for differentiation and value creation.

As shown in Figure VII.III, services are already contributing to companies' value creation. For SMEs, the proportion is 14.71%, while large companies generate 16.63% of their turnover through services. However, there is still a lot of potential in this area.

Ein wesentlicher Trend in der produzierenden Industrie ist neben den Technologien der Industrie 4.0 der Übergang von reinen Produkthanbietern zu umfassenden Lösungsanbietern. Diese Entwicklung ermöglicht es Unternehmen, auch nach dem Verkaufszeitpunkt in Kontakt mit ihren Kunden zu bleiben, wodurch sich neue Umsatzpotenziale erschliessen und gleichzeitig Effizienzsteigerungen beim Kunden erzielen lassen. Dieser Ansatz, bekannt als Servitisierung, integriert Dienstleistungen als zentralen Bestandteil des Geschäftsmodells und zielt darauf ab, die Bedürfnisse der Kunden ganzheitlich zu erfüllen. Dabei geht es nicht nur um traditionelle Services wie Wartung und Schulungen, sondern zunehmend auch um digitale Dienstleistungen, die den gesamten Lebenszyklus eines Produkts begleiten. Diese Entwicklung ist eine Reaktion auf die wachsenden Marktanforderungen und bietet Unternehmen neue Möglichkeiten zur Differenzierung und Wertschöpfung.

Wie in Abbildung VII.III dargestellt, tragen Services bereits heute zur Wertschöpfung von Unternehmen bei. Bei KMU liegt der Anteil bei 14,71%, während grosse Unternehmen 16,63% ihres Umsatzes durch Services generieren. Allerdings gibt es in diesem Bereich noch viel Potenzial.

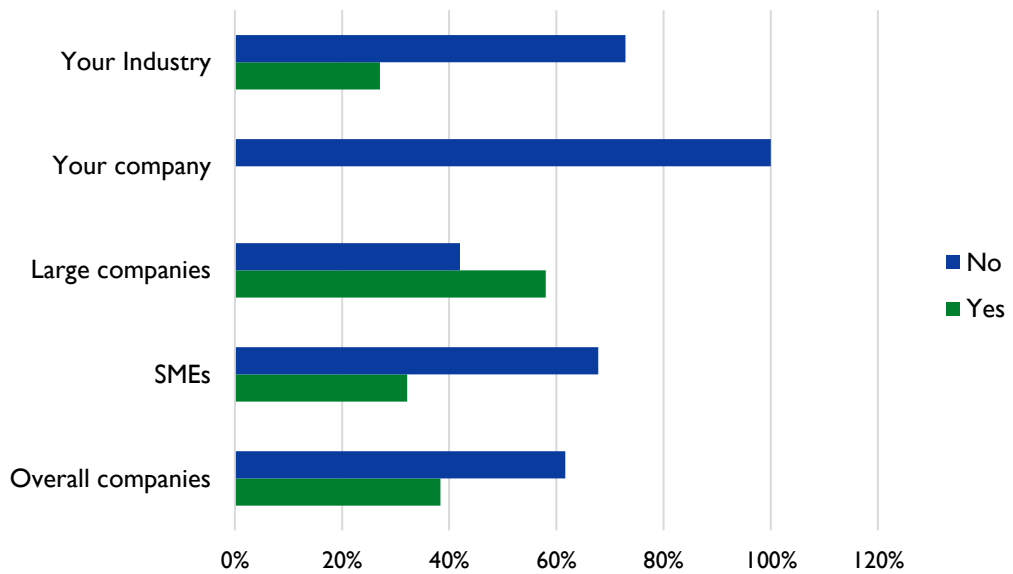


Digital services in particular play a key role, as they enable participation in the entire life cycle of a product. Despite the increasing importance of digital services, only 58% of large companies provide such services. This proportion is even lower among SMEs, at just 32%. These figures illustrate the considerable challenges that many companies still have to overcome when expanding their business models to include digital services.

Insbesondere digitale Services spielen eine Schlüsselrolle, da sie die Teilhabe am gesamten Lebenszyklus eines Produkts erst ermöglichen. Trotz der zunehmenden Bedeutung digitaler Services zeigt sich, dass lediglich 58% der grossen Unternehmen solche Angebote bereitstellen. Bei den KMU ist dieser Anteil sogar noch geringer und liegt lediglich bei 32%. Diese Zahlen verdeutlichen die erheblichen Herausforderungen, die viele Unternehmen bei der Erweiterung ihrer Geschäftsmodelle durch digitale Services noch zu bewältigen haben.

Figure VII.IV

Companies with digital service offering



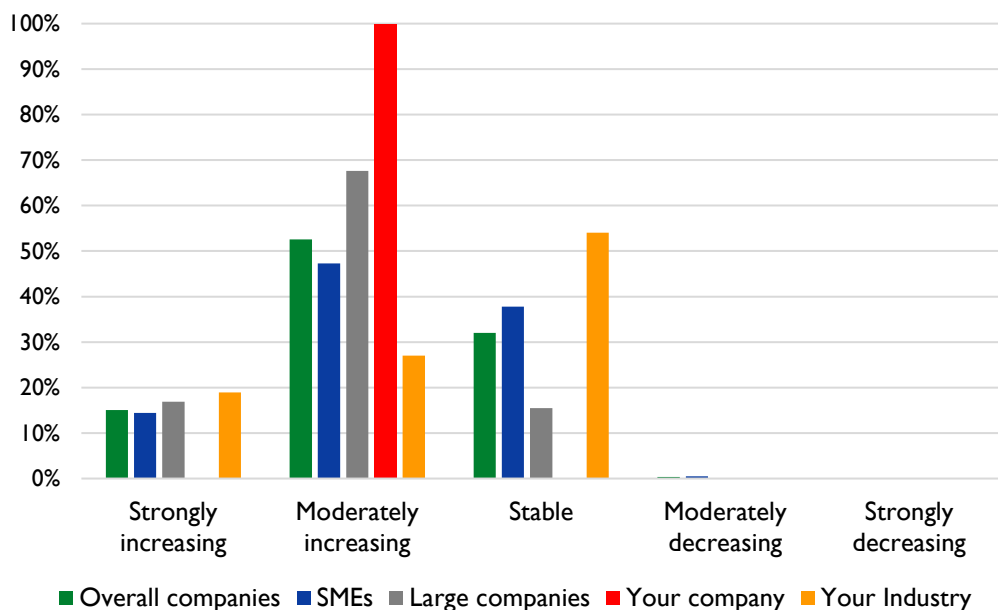
n = 339

However, the majority of companies recognize the importance of digital services for the future. As shown in Figure VII.V, 67% of the companies surveyed expect turnover from digital services to increase significantly (15%) or moderately (53%) over the next ten years. This underlines the potential and growing relevance of this area. However, there are differences in the assessment of the strategic importance of digital services. 23% of companies that already offer digital services consider them to be crucial for creating a clear competitive advantage. A further 57% recognize the importance of digital services, but still see considerable room for improvement.

Die Mehrheit der Unternehmen erkennt jedoch die Bedeutung digitaler Services für die Zukunft. So erwarten, wie in Abbildung VII.V dargestellt, 67% der befragten Unternehmen, dass der Umsatz mit digitalen Services in den nächsten zehn Jahren stark (15%) oder moderat (53%) steigen wird. Dies unterstreicht das Potenzial und die wachsende Relevanz dieses Bereichs. Allerdings gibt es Unterschiede in der Einschätzung der strategischen Bedeutung digitaler Services. 23% der Unternehmen, die bereits digitale Services anbieten, betrachten diese als entscheidend für die Schaffung eines klaren Wettbewerbsvorteils. Weitere 57% erkennen die Wichtigkeit digitaler Services an, sehen jedoch noch erheblichen Verbesserungsbedarf.

Figure VII.V

Development of turnover from services over the next 10 years



n = 272

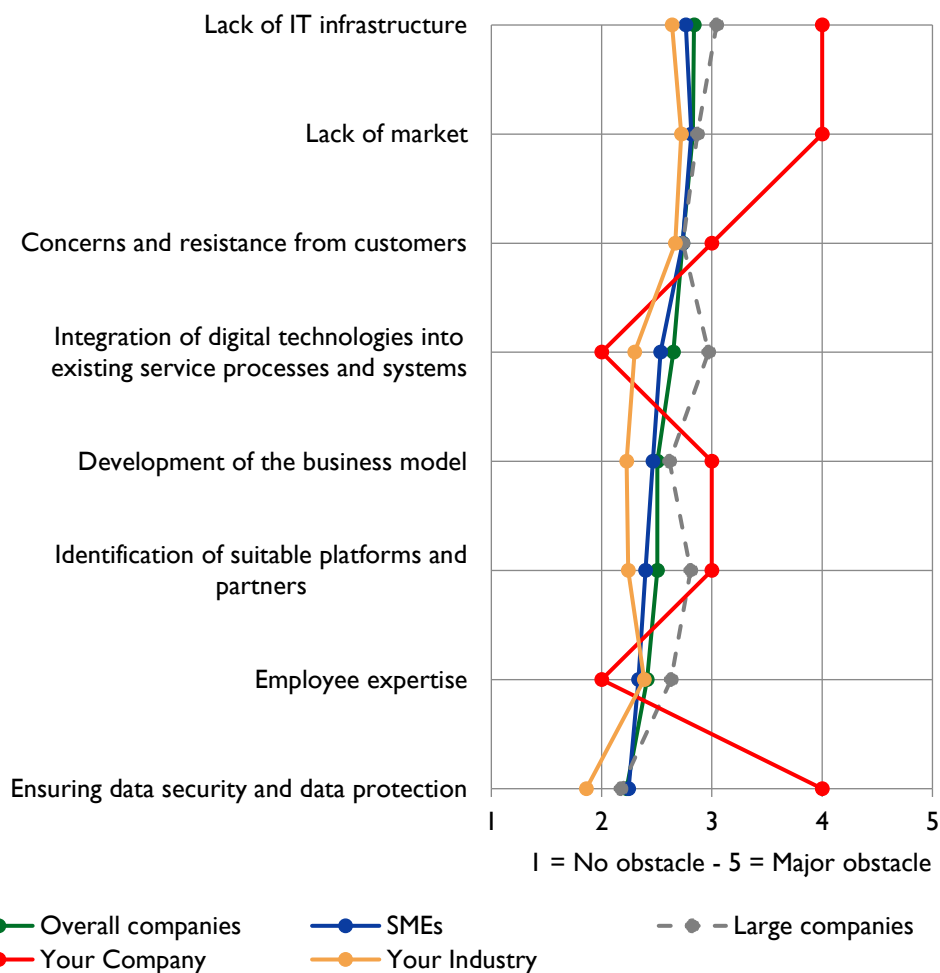


This data shows that Servitization is still at an early stage of development in many companies, particularly in the area of digitalization. Although there is a growing realization that digital services are not just an additional offering but can be a central component of value creation and customer loyalty, implementation is still lagging behind expectations in many cases. For companies that manage to successfully master this challenge, there is an opportunity to position themselves as solution providers in the long term and thus secure a sustainable competitive advantage.

Diese Daten zeigen, dass die Servitisierung in vielen Unternehmen noch in einem frühen Entwicklungsstadium steckt, insbesondere im Bereich der Digitalisierung. Die wachsende Erkenntnis, dass digitale Services nicht nur ein zusätzliches Angebot, sondern ein zentraler Bestandteil der Wertschöpfung und der Kundenbindung sein können, ist zwar erkennbar, doch bleibt die Umsetzung in vielen Fällen hinter den Erwartungen zurück. Für Unternehmen, die es schaffen, diese Herausforderung erfolgreich zu meistern, bietet sich die Chance, sich langfristig als Lösungsanbieter zu positionieren und dadurch einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu sichern.

Figure VII.VI

Obstacles to the digitization of services



n = 298

## Conclusion

*The progressive implementation of Industry 4.0 technologies, such as ERP systems as well as mobile and cloud computing, is increasingly shaping the manufacturing industry. While these technologies are already established, new technologies such as augmented and virtual reality or drones are not yet playing a role. Large companies in particular are acting as pioneers in the introduction of such new technologies and are driving development in the industry.*

*Servitization is still at an early stage of development. Although services already play an important role in many companies, so far only 58% offer digital services, which are considered crucial for the transition to service-oriented business models. Nevertheless, awareness of the importance of digital services is growing continuously. 67% of companies expect an increase in turnover from digital services over the next ten years, with 15% forecasting strong growth and 53% moderate growth.*

*Qualified employees are particularly crucial for the successful implementation of new ideas. Only by deploying them can companies fully exploit the potential of Industry 4.0 and Servitization and secure sustainable competitive advantages.*

Die fortschreitende Implementierung von Industrie 4.0-Technologien, wie ERP-Systeme sowie Mobile und Cloud-Computing, prägt zunehmend die produzierende Industrie. Während diese Technologien bereits etabliert sind, spielen neue Technologien wie erweiterte und virtuelle Realität oder Drohnen derzeit noch keine Rolle. Besonders grosse Unternehmen agieren als Vorreiter bei der Einführung solcher neuen Technologien und treiben die Entwicklung in der Branche voran.

Servitisierung befindet sich noch in einem frühen Entwicklungsstadium. Obwohl Services bereits eine wichtige Rolle in vielen Unternehmen spielen, bieten bislang nur 58% digitale Services an, die als entscheidend für den Übergang zu serviceorientierten Geschäftsmodellen gelten. Dennoch wächst das Bewusstsein für die Bedeutung digitaler Services kontinuierlich. 67% der Unternehmen erwarten in den nächsten zehn Jahren einen Anstieg der Umsätze mit digitalen Services, wobei 15% einen starken und 53% einen moderaten Zuwachs prognostizieren.

Für die erfolgreiche Umsetzung neuer Ideen sind insbesondere qualifizierte Mitarbeitende entscheidend. Nur durch deren Einsatz können Unternehmen die Potenziale der Industrie 4.0 und der Servitisierung vollständig ausschöpfen und nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichern.

Nik Dévai

Head of Operation

Rotronic AG

*«Innovation ist der langfristige Treiber zum Unternehmenserfolg. Dazu gehört auch die Schaffung von neuen Technologien oder Kombinationen verschiedener Technologien. Um diese zu neuen Ideen umzusetzen sind in der Produktion die Fachkräfte und das Team entscheidend.»*

*«Innovation is the long-term driver of corporate success. This also includes the creation of new technologies or combinations of different technologies. In order to turn these into new ideas, the specialists and the team are crucial in production.»*

# VIII. Swiss Manufacturing Award

The Swiss Manufacturing Award (SMA) is being presented for the sixth time in 2024. This award recognizes companies that have made significant contribution to strengthening the Swiss workplace in the past year.

Companies that participated in the SMS were evaluated based on their contribution to the Swiss industry and their performance.

The candidates for the SMA are initially systematically analyzed and filtered based on their responses in the SMS. Subsequently, interviews are conducted with the top-performing companies to verify their questionnaire responses (refer to Figure VIII.I). Additionally, these interviews aim to gain an understanding of the company's success factors and its contribution to the Swiss industry.

The winner of the Swiss Manufacturing Award 2024 will be announced at the St. Gallen Production Management Conference on October 15, 2024.

Der Swiss Manufacturing Award (SMA) wird 2024 bereits zum sechsten Mal verliehen. Dabei zeichnet der Preis Unternehmen aus, die den Werkplatz Schweiz im vergangenen Jahr in besonderer Weise gestärkt haben.

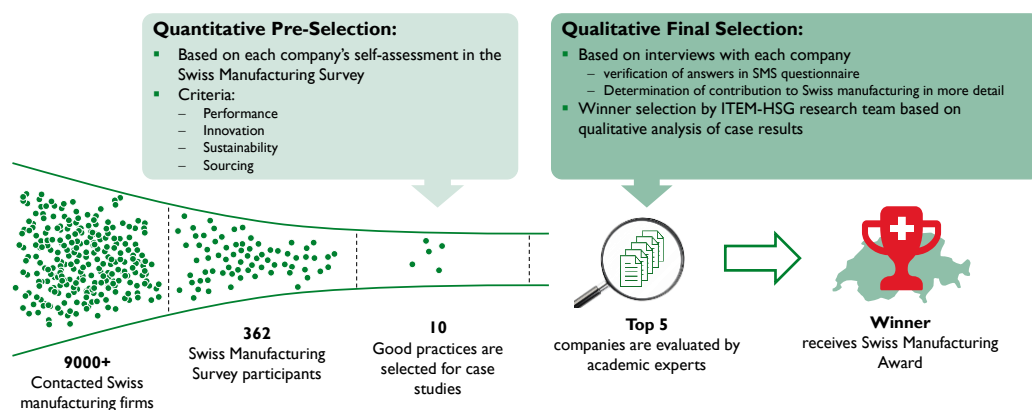
Unternehmen, die am SMS teilgenommen haben, wurden dazu in hinsichtlich ihres Beitrages für die Schweizer Industrie und ihrer erzielten Performance bewertet.

Die SMA-Kandidaten werden zunächst einer systematischen Analyse und Filterung unterzogen, basierend auf ihren Antworten im SMS. Im Anschluss erfolgt eine Verifizierung der Antworten der Unternehmen in einem Interview, die sich durch eine besonders hohe Punktzahl im Fragebogen ausgezeichnet haben (vgl. Abbildung VIII.I). Des Weiteren zielt das Interview darauf ab, die Erfolgsfaktoren des Unternehmens sowie dessen Beitrag zur Schweizer Industrie zu erfassen.

Die Bekanntgabe des Gewinners des Swiss Manufacturing Awards 2024 erfolgt im Rahmen der St. Galler Produktionsmanagementtagung am 15. Oktober 2024.

Figure VIII.I

## Selection Process of the Swiss Manufacturing Award



In recent years, the companies Pilatus Flugzeugwerke AG (2019), Integra Biosciences AG (2020), SUSS MicroOptics SA (2021), Körber Pharma Packaging AG (2022), and Komax AG have been honored with the award.

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

Figure VIII.III

Winners of the Swiss Manufacturing Award



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

We would like to draw your attention to the upcoming Swiss Manufacturing Survey in spring 2025. We would be delighted if you could participate in the next study as well. This will provide you with the opportunity to assess your own development compared to previous years through the standardized questions. Furthermore, it will help reveal long-term trends and developments in various industries.

In 2025, in addition to participating in the SMS, there will once again be the opportunity to compete for the Swiss Manufacturing Award. All survey participants are potential candidates for this award.

You will find further information on our website (<https://item.unisg.ch/divisions/production-management/english/swiss-manufacturing-survey-and-award/>) in due course, as well as through announcements from your association. We hope that the current study has provided you with some valuable insights and that you will also participate in the next survey.

An dieser Stelle sei bereits auf den nächsten Swiss Manufacturing Survey im Frühjahr 2025 hingewiesen. Wir würden uns ausserordentlich freuen, wenn Sie auch an der kommenden Studie partizipieren würden. Dies ermöglicht Ihnen eine Evaluierung Ihrer eigenen Entwicklung im Vergleich zu den Vorjahren durch die standardisierten Fragen. Des Weiteren können langfristige Entwicklungen und Trends der einzelnen Branchen aufgezeigt werden.

Im Jahr 2025 besteht neben der Teilnahme an der SMS zudem die Möglichkeit, den Swiss Manufacturing Award zu gewinnen. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Surveys sind potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten.

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

# IX. Summary & Conclusion

*This year's Swiss Manufacturing Survey was conducted for the eighth time from April to June 2024. 361 representatives from 339 different companies took part in this year's survey, representing a total of 1,200 production sites in 64 countries. The majority of participants (76%) come from small and medium-sized enterprises (SMEs), while 24% represent larger companies. The most strongly represented sector is again mechanical engineering (27%), followed by the manufacture of metal products (14%) and the electronics industry (8%).*

*The financial situation has deteriorated compared to previous years. The proportion of companies with an EBIT margin above 10% has fallen by 11% compared to 2021. This development reflects the challenges that companies are facing, particularly with regard to increased production costs. Despite these challenges, companies are making progress in the areas of sustainability, digitalization, and innovation. For example, 20% of turnover is generated by new products and services.*

*The shortage of skilled workers remains a key issue for Swiss industry, affecting 76% of companies. Increased wage costs, high recruitment costs and extended vacancy periods are particularly burdensome. At the same time, 42% of respondents consider the manufacturing industry to be unattractive or not attractive at all, which could further exacerbate the challenges in recruiting personnel.*

*Europe remains the most important export market, followed by Asia and North America. The quality of products and delivery reliability are particularly valued by customers and represent a unique selling point compared to competitors. Sustainability is also becoming increasingly important. Improvements have been achieved in waste management, energy efficiency and the use of innovative sustainable technologies in particular. These sustainability efforts are also influencing procurement strategies, with the use of recycled materials playing a growing role.*

Der Swiss Manufacturing Survey wurde von April bis Juni 2024 zum achten Mal durchgeführt. An der diesjährigen Umfrage nahmen 361 Vertreter von 339 verschiedenen Unternehmen teil, die insgesamt 1.200 Produktionsstandorte in 64 Ländern repräsentieren. Der Grossteil der Teilnehmer (76%) stammt aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), während 24% grössere Unternehmen vertreten. Die am stärksten vertretene Branche ist erneut der Maschinenbau (27%), gefolgt von der Herstellung von Metallerzeugnissen (14%) und der Elektronikindustrie (8%).

Die finanzielle Lage hat sich im Vergleich zu den Vorjahren verschlechtert. Der Anteil der Unternehmen mit einer EBIT-Marge über 10% ist im Vergleich zu 2021 um 11% gesunken. Diese Entwicklung spiegelt die Herausforderungen wider, denen sich die Unternehmen gegenübersehen, insbesondere im Hinblick auf gestiegene Produktionskosten. Trotz dieser Herausforderungen verzeichnen die Unternehmen Fortschritte in den Bereichen Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Innovationsfähigkeit. So wird 20% des Umsatzes durch neue Produkte und Services generiert.

Weiterhin ein zentrales Thema für die Schweizer Industrie ist der Fachkräftemangel, von dem 76% der Unternehmen betroffen sind. Besonders belastend sind gestiegene Lohnkosten, hohe Rekrutierungskosten und verlängerte Vakanzzeiträume. Gleichzeitig empfinden 42% der Befragten die produzierende Industrie, als wenig oder gar nicht attraktiv, was die Herausforderungen in der Personalgewinnung weiter verschärfen könnte.

Europa bleibt der wichtigste Exportmarkt, gefolgt von Asien und Nordamerika. Die Qualität der Produkte und die Lieferzuverlässigkeit werden von den Kunden besonders geschätzt und stellen ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern dar. Nachhaltigkeit gewinnt ebenfalls zunehmend an Bedeutung. Verbesserungen wurden insbesondere im Abfallmanagement, in der Energieeffizienz und im Einsatz innovativer nachhaltiger Technologien erzielt. Diese Nachhaltigkeitsbemühungen beeinflussen auch die

*Despite political uncertainties, the results show that manufacturing capacities in Switzerland are increasing. Almost half of the companies have increased their capacities. High quality, a well-developed infrastructure and a high level of expertise remain Switzerland's strengths as a production location. However, companies are increasingly confronted with political uncertainties.*

*The "Made in Switzerland" label remains of great importance for Swiss companies, especially in a global production network. While SMEs focus more on customer proximity, larger companies tend to rate this factor neutrally. The biggest challenges remain high wage costs and the strong Swiss franc, although energy costs have become less important compared to the previous year.*

*The progressive establishment of Industry 4.0 technologies, in particular ERP systems and cloud computing, is becoming clear. However, very new technologies such as augmented or virtual reality and drones do not yet play a major role in the manufacturing industry. Large companies often act as pioneers in the introduction of new technologies. Servitization, i.e. the transformation from product to solution provider, is still in the early stages, although digital services are becoming increasingly important.*

*The Swiss Manufacturing Award will be presented at the St. Gallen Production Management Conference on October 15, 2024, and honors companies that have particularly strengthened Switzerland as a business location.*

Beschaffungsstrategien, wobei der Einsatz von Recyclingmaterialien eine wachsende Rolle spielt.

Trotz politischer Unsicherheiten zeigen die Ergebnisse, dass die Fertigungskapazitäten in der Schweiz ansteigen. Fast die Hälfte der Unternehmen hat ihre Kapazitäten erhöht. Hohe Qualität, eine gut entwickelte Infrastruktur und eine hohe Expertise bleiben die Stärken der Schweiz als Produktionsstandort. Allerdings sehen sich die Unternehmen zunehmend mit politischen Unsicherheiten konfrontiert.

Das Label „Made in Switzerland“ bleibt für Schweizer Unternehmen von grosser Bedeutung, insbesondere in einem globalen Produktionsnetzwerk. Während KMU stärker auf Kundennähe setzen, bewerten grössere Unternehmen diesen Faktor eher neutral. Die grössten Herausforderungen bleiben hohe Lohnkosten und der starke Franken, wobei Energiekosten im Vergleich zum Vorjahr an Bedeutung verloren haben.

Die fortschreitende Etablierung von Industrie 4.0-Technologien, insbesondere ERP-Systemen und Cloud Computing, wird deutlich. Allerdings spielen sehr neue Technologien wie erweiterte oder virtuelle Realität und Drohnen noch keine grosse Rolle in der produzierenden Industrie. Grosse Unternehmen fungieren oft als Vorreiter bei der Einführung neuer Technologien. Die Servitisierung, also die Transformation vom Produkt- zum Lösungsanbieter, befindet sich noch im Anfangsstadium, wobei digitale Services zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Der Swiss Manufacturing Award wird im Rahmen der St. Galler Produktionsmanagementtagung am 15. Oktober 2024 verliehen und zeichnet Unternehmen aus, die den Standort Schweiz besonders gestärkt haben.

## St.Galler Produktionsmanagement-Tagung 2024

15. & 16. Oktober | Hotel Einstein St.Gallen

**From Challenge to Opportunity: Navigating and Mastering today's Global Production Environment**



Universität St.Gallen

Institut für Technologiemanagement

# X. Appendix

*We would like to say a big thank you to everyone who participated in our industry study! Together we made a big step towards a deeper understanding of the structure of the Swiss manufacturing industry.*

Wir bedanken uns herzlich bei allen Teilnehmenden unserer Umfrage! Gemeinsam haben wir einen grossen Schritt in Richtung eines besseren Verständnisses des Werkplatzes Schweiz gemacht.

## About us

*The Institute of Technology Management at the University of St. Gallen was founded in 1988. We maintain close links to industry through intense collaboration with Swiss and European organizations by means of major research and consulting projects.*

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

*Our Division Production Management offers industrial organizations both industry and functional expertise, advisory and benchmarking competencies, and academic research. An experienced team of 15 researchers supports you in order to increase your future competitive advantages, from identifying the greatest improvement opportunities to their implementation.*

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

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

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



University of St.Gallen

Institute of Technology Management



## Institute of Technology Management

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

☎ +41 (0)71 224 72 60

[www.item.unisg.ch](http://www.item.unisg.ch)

We welcome any of your comments,  
questions or suggestions!

### Prof. Dr. Thomas Friedli

☎ +41 (0)71 224 72 60

✉ [thomas.friedli@unisg.ch](mailto:thomas.friedli@unisg.ch)

### Moritz Häussler

☎ +41 (0)71 224 73 09

✉ [moritz.haeussler@unisg.ch](mailto:moritz.haeussler@unisg.ch)

### Ronja Hermann

☎ +41 (0)71 224 72 65

✉ [ronja.hermann@unisg.ch](mailto:ronja.hermann@unisg.ch)



ACCREDITATION



Natio



MEMBER OF



Partnership in International Management

