

96. ordentliche Generalversammlung der Aktionäre der Schindler Holding AG 19. März 2024

Rede von Alfred N. Schindler

Sehr geehrte Damen und Herren

Der Schindler Konzern wird 150! Und inzwischen halb so alt wie der Konzern, habe ich das 100jährige Jubiläum miterlebt, den Konzern jahrzehntelang geleitet und bin - wie Peter Böckli sagt - heute im Kartenraum tätig.

Die letzten 50 Jahre im Detail zu schildern, wäre angewandte Anästhesie. Also führe ich Sie summarisch durch fünf thematische Schwerpunkte. Wie die Säle in einem Kunstmuseum. Nur dass wir nicht durch ein Museum gehen, sondern durch einen virtuellen Schindler-Campus.



Die fünf Säle sind:

1. Bilder aus der frühen Zeit
2. Der Saal der grossen Herausforderungen
3. Der Saal der Finanztransaktionen
4. Das Horrorkabinett
5. Der Saal der technischen Errungenschaften

Natürlich hat der Campus nicht nur fünf Säle, sondern auch ein Foyer. Dort geht es um unsere Werte - allen voran um die Sicherheit. Um die Sicherheit von zwei Millionen Anlagen und von zwei Milliarden Nutzern, die wir täglich befördern. Dann die um Sicherheit unserer 70'000 Mitarbeiter, wovon 2/3 bei Hitze und Kälte dafür sorgen, dass aus ein paar Materialkisten funktionierende Aufzüge werden. Und schliesslich um die Sicherheit unseres Planeten. Denn lange bevor die Klimakleber auf den CO2-Zug aufgesprungen sind, haben wir mit Innovationen den Energieverbrauch der Aufzugsbranche revolutioniert und als Finanzhauptsponsor mit 20 Millionen CHF an Forschungsprojekten wie Solar Impulse mitgewirkt.

An zweiter Stelle steht die Ethik. Die Ethik unseres Verhaltens entlang der gesamten Wertschöpfungskette im In- und im Ausland. Die Ethik als Unternehmer und Arbeitgeber, der vor seinen Investoren geradesteht. Und die Ethik der Informationspolitik, die auf Faktentreue, Vollständigkeit und Aktualität beruht.

Wert Nummer drei ist die Innovation, also das unermüdliche Streben nach bahnbrechend Besserem. Nur so können wir im Kampf gegen die Giganten der Branche bestehen.

Wenn nicht ein Wert, so doch ein Credo ist das Prinzip «Liefere statt Lafere». Mathematiker wurden es akademischer formulieren, nämlich

$$"P: E \geq 1"$$

wobei P für Performance und E für Erwartung steht. Kurz: Die Performance soll die Erwartung übertreffen. «Liefere, nicht lafere», eben.

Ein Grundstein im Wertefundament ist die langfristige Wertsteigerung. Unsere Familiengesellschaft war nie auf schnelle Gewinne aus! Verantwortung als Unternehmer heisst eben auch Robustheit, Nachhaltigkeit, Geduld und Fokus.

Soweit das Foyer. Ich bitte Sie nun in den **ersten Saal mit den Bildern aus der früheren Zeit.**

1974 fand das 100-jährige Jubiläum statt. Zwei Jahre später verstarb mein Vater. Und so wurde ich als junger Jurist noch während einem zweiten Studium an der Wharton School of Finance 1977 in den Verwaltungsrat gewählt. 1978 trat ich meine erste Stelle bei Schindler an. Das war vor fast einem halben Jahrhundert.

Obwohl Neuling, wurde mir sofort klar, dass es dem Konzern schlecht ging - wirklich schlecht. Mit sämtlichen Neuanlagen - und das waren nicht bloss Aufzüge - wurde massiv Geld verloren, nämlich fast 80% aller Erträge aus dem Wartungsgeschäft.

Zahlen, die Klartext sprachen. Aber der Verwaltungsratsnovize am Ende des Tisches wurde kategorisch ignoriert. Und so zog ich die Konsequenzen, informierte die 50 wichtigsten Kader des Konzerns und kündigte im November 1979 meinen Arbeitsvertrag bei Schindler. Nach kurzer Suche wurde ich CFO in einer anderen Firma, die ebenfalls in Problemen steckte. Es war ein Stahlbad! Doch nach dem Verkauf einer kleinen Bank und zwei Betriebsschliessungen in Volketswil und Etoy stand das Unternehmen nach 2 Jahren nicht nur auf sicheren Beinen, sondern konnte sogar einen Konkurrenten übernehmen.

Danach kündigte ich auch diese Stelle und wollte Finanzchef einer grösseren Firma werden. Doch dann kam eine unerwartete Offerte von Schindler: ich solle die strategische Planung übernehmen. Drei Befunde prägten jene Zeit:

- Erstens war Schindler ein Gemischtwarenladen ohne jeglichen Fokus.
- Zweitens hatte Europa soeben das Cassis de Dijon-Prinzip eingeführt: Dieses bedeutet, dass Produkte, die in einem EU-Mitgliedsstaat technisch zugelassen waren, neu in allen EU-Ländern verkauft werden durften. Mit enormen Folgen: Unsere Länderwerke wurden dadurch obsolet - das Zeitalter der Komponentenwerke hatte begonnen.
- Drittens. In den späten 70er Jahren begann die jüngste Globalisierungswelle. Wir haben sie als Chance genutzt und seither über 60 Konkurrenten übernommen.

Kurz zurück zum Gemischtwarenladen: Schindler produzierte und dampfte in allen Gassen: Aufzüge und Fahrtreppen, aber in jedem europäischen Land verschiedene Typen. Waggons und Trams. Gehsteige. Roboter der Digitron AG. Eierverpackungs- und Dokumenttransportmaschinen. Pumpen. Giessereiprodukte. Kräne z.B. für die Auswässerung von Schiffen. Flugzeugflügel für die Mirage 2000. Getriebe für Traktoren. Fire and Security-Produkte und last but not least haben wir noch die ALSO gekauft.

Fazit: Eine sinn- und damit ziellose Diversifikation - geknüpft an die trügerische Hoffnung, Deckungsbeiträge an unsere Strukturkosten zu liefern.

So viel zum Saal 1. Gehen wir weiter zum **Saal der grossen Herausforderungen**.

Auch hier sechs Bilder. Nicht strategisch geordnet, sondern nach Wirkung. Es gibt ja Beschwerden, die zwar nicht unmittelbar tödlich sind, aber sehr lange schmerzen. So wie für uns die Frankenstarke. Ende 1970 war der Dollar bei 4.40 CHF. Vier Jahre später - Schindler wurde gerade 100 alt - war er 42% weniger wert, also nur noch 2.54 CHF. Als ich 1979 anfang, betrug unser Gewinn nach Steuern 9,1 Millionen Dollar oder 14,6 Millionen CHF - heute liegt er bei einem Kurs von 85 Rappen bei 1,1 Milliarden Dollar, also 121-mal mehr.

Die Aufwertung des CHFs hat allein seit 2008 zu einer Umsatzreduktion von 4,7 Milliarden CHF geführt. Der operative Gewinn sank entsprechend um 602 Millionen CHF und der Wertverlust an der Börse beträgt bei einem Kurs-Gewinn-Verhältnis von 22 etwa 10 Milliarden CHF.

Das zweite Bild im Saal der Herausforderungen zeigt, was nach dem Verkauf oder der Stilllegung der «non core activities» übrigbleibt: keine Eierverpackungsmaschinen mehr, keine Pumpen, kein Schabernack. - nur das Kerngeschäft.

Und dann wurde die «St. Charles Strategie" aufgegleist. Drei bis vier Tage pro Woche hatte sich die Konzernleitung über Monate hinweg in ein Landgut zurückgezogen, um den Konzern von Grund auf neu zu strukturieren. Luc Bonnard, Uli Sigg, Fred Spörri und ich haben mit 10 weiteren Mitarbeitern auf 600 Seiten entlang von sieben Modulen über 100 Aktionspläne entwickelt. Wir wussten von Benjamin Franklin: "By failing to prepare, you are preparing to fail." Also bereiteten wir uns auf die Zukunft vor. Fazit: Praktisch alle Ziele wurden erreicht, allerdings mit einer Verspätung von vier bis sechs Jahren.

Die grösste Veränderung war in den Köpfen des Managements gefordert - der Sprung vom Maschinenbauer zum Dienstleister. Der Kern der Strategie lag in der Erkenntnis, dass der grösste Wertetreiber des Aufzugsgeschäftes auf der Netzwerkdichte beruht- und zwar in jeder Stadt, weltweit.

Im Anschluss an die Veräusserung aller «non core»-Produkte begann der Siegeszug des Standardaufzuges. Er deckt weltweit ca. 80% des Volumens ab. Ohne dieses gewinnbringende «Commodity-Geschäft» läuft das übrige Geschäft an die Wand. Ein hoch standardisierter Aufzug ist dank tiefen Kosten unschlagbar: Produktion, Verkauf, Logistik, Montage, Wartung und Ausbildung - alles ist weniger komplex. Am anderen Ende der

Komplexitätsskala steht der Hochleistungsaufzug, also unser Massanzug.

Wer diese Produktwelten nicht auseinanderhält, ist rasch weg vom Fenster.

Das letzte Bild im Saal der Herausforderungen zeigt die fatale Wachstumsstrategie der mittlerweile vollends ersetzten Konzernleitung. Weltweit Nummer 1 wollte man sein, sozusagen at «any cost». Bildlich gesprochen wurde ein VW Golf mit Zwölfzylinder-Turbomotor, Speichenrädern und Weisswandreifen zum Preis eines normalen VW Golf verkauft.

Die operative Marge stürzte im Tiefpunkt auf 6% ab, der Cashflow sank 2022 um 48%, die "On Time Delivery" brach unter der Last der Variantenvielfalt zusammen und sämtliche Komponentenwerke waren überfordert. Ein dramatisches Bild.

Im Januar 2022 hat der Verwaltungsrat die Strategie um 180° gedreht. Und mittlerweile liegt der Konzerngewinn 2023 währungsbereinigt 51% über dem Vorjahr.

Ein guter Moment, um in den dritten Saal weiterzugehen, **die Galerie der zahlreichen Finanztransaktionen.**

Finanztransaktionen - das tönt trocken, ist aber voller Leben. Denn jedes Bild zeigt den Druck, unter dem das Unternehmen stand: Globalisierung, fehlgeleitete Diversifikation und die Notwendigkeit, im Kerngeschäft zu wachsen.

Nach weit über 60 Transaktionen in 50 Jahren, davon 41 wichtige Übernahmen und 14 Veräusserungen oder Stilllegungen wurde Schindler im Kerngeschäft globaler.

Ebenfalls in diesen Saal gehören gewonnene Rechtsprozesse in Europa und in Asien, darunter ein zehnjähriger internationaler Steuerrechtsstreit und ein bahnbrechendes Urteil des obersten koreanischen Gerichtshofs zu unseren Gunsten.

Das alles kann man natürlich nicht in einen einzigen Saal packen. Deshalb habe ich die lange Liste der Transaktionen in eine Beilage ausgelagert. Und so ist der Saal bewusst nur mit wenigen Highlights bestückt: 1980 dem ersten Joint Venture in China, 1989 dem Kauf von Westinghouse in USA und 1999 dem Kauf von Atlas in Brasilien. Ferner Übernahmen in Australien und Neuseeland und dem Ein- bzw. Ausstieg in Japan. Sinnbildlich für die Moderne steht der Neubau des Campus in Ebikon.

Kurz: ein heller Saal mit viel Licht. Aber schon **im nächsten Saal, dem Horrorkabinett, folgen die Niederlagen.**

«Wie schön es doch am Strand war, weiss man erst, wenn das Schiff untergeht», lehrt uns Seneca. 2007 war es so weit.

In Verfahren gegen das Aufzugskartell verhängten die EU-Kommission sowie das

Oberlandesgericht Wien Rekordbussen in der Gesamthöhe von rund 1 Milliarde und 67 Millionen EUR. Davon musste Schindler 197 Millionen EUR bezahlen, also rund 17%. Konzernweit ein Riesen-Schock, hatten wir doch mit Blick auf die amerikanische Gesetzgebung sehr scharfe interne Compliance-Regeln eingeführt und waren damit der Konkurrenz um Jahre voraus. Dies bestätigte uns auch ein Gutachten von Karel van Miert, der von 1989 bis 1999 der EU-Kommission angehörte und u.a. die Wettbewerbs-Politik verantwortete.

Wie gesagt, das Urteil war ein Schock. Selbst die Wahl des früheren Wettbewerbs-Generaldirektors der europäischen Kommission, Dr. Alexander Schaub, in unseren Verwaltungsrat konnte uns nicht vor menschlichem Versagen schützen. Die erwähnte Busse hatte nur eine Handvoll unserer rund 45`000 Mitarbeiter zu verantworten, obwohl sie den Code of Conduct unterschrieben hatten und in regelmässigen Abständen unangemeldet durchleuchtet wurden.

In einem besonders traurigen Ereignis geht es 2006 um den tödlichen Unfall in Japan, dem sog. Takeshiba-Fall. Eine kulturelle Fehlleistung - vor allem das Ausbleiben einer Entschuldigung - hatte die geballte japanische Medienwucht gegen uns aufgebracht. Ein halbes Jahr lang wurde unser Unternehmen mit Schlagzeilen gezeißelt. Ein langer Rechtsstreit begann.

Die Sache hatte zwei Ebenen: eine emotionale und eine haftungsrechtliche. Da das lokale Management von einem Wartungsunfall ausging, einem Vertrag, den Schindler zwei Jahre zuvor verloren hatte, konnten sich unsere Leute vor Ort in den ersten Tagen nicht zu einer sozial adäquaten Entschuldigung entschliessen: das war - wie gesagt - in diesem Kulturraum ein Fehler. Aber in der Sache selbst erhielten wir schlussendlich Recht. 2015, also neun Jahre nach dem Unfall, wurden unsere Mitarbeiter freigesprochen. Die japanische Staatsanwaltschaft zog das Urteil aber weiter, und somit wurde der Freispruch erst 2018 endlich bestätigt.

Das doppelte Fazit: Schindler wurde nicht müde, seine Leute zu verteidigen - und darauf können wir stolz sein. Auf der anderen Seite brach das Neuanlagengeschäft total ein, die Reputation von Schindler in Japan war ruiniert und das dortige Wartungsgeschäft musste verkauft werden.

Im Horrorkabinett hängen ebenfalls ein paar grössere und kleinere charakterliche Ausreisser.

So hat uns ein Mitglied der Konzernleitung mit einem Gehalt von über 1 Million CHF seriell und in grossem Stil mit Spesen betrogen. Etwa hat er First-Class-Flüge nach USA gebucht, nach Erhalt der VISA-Belastung die Spesen eingefordert und dann, Sie haben es erraten, die Flüge storniert. Bei seiner Entlassung fragte ich den Mann:

«wieso machst Du sowas»? Seine Antwort: «Ich brauche den Nervenkitzel».

Ein anderer unschöner Fall betrifft den Vorsitzenden der Konzernleitung von Juli 84 bis Juli 85. Kurz gesagt, brachte er innert Kürze seine Konzernleitungskollegen derart in Rage, dass

alle kollektiv mit ihrer Kündigung drohten. Der Fall war derart ernst, dass der Verwaltungsrat den Arbeitsvertrag auflöste und ausgerechnet mir die Aufgabe übertrug, einen Vergleich auszuhandeln. Er hatte einen 10jährigen Arbeitsvertrag samt automatischer zweijähriger Verlängerung: und das bei garantiertem Millionengehalt. Es war keine einfache Verhandlung.

Zum Horrorkabinett gehört auch der irre Fall eines weiteren ehemaligen Mitarbeiters, der den Konzern und mich mit Vorwürfen vom Betrug über technische Mängel bei Grossanlagen bis zur Gefährdung von Leib und Leben eindeckte. Er hat alle sieben Bundesräte, viele Ständeräte, Nationalräte, Nachbarn, andere Firmenchefs und sogar kirchliche Würdenträger angeschrieben. Seine Drohkulisse ging so weit, dass wir nur für diesen Fall eine Website einrichten mussten.

Nach offiziellen Abklärungen seiner Wahl, so z.B., im Inselspital Bern, erwiesen sich alle Behauptungen als Fantasien. Damit kehrte nicht etwa Ruhe ein, sondern es hagelte weitere Drohungen. Warum erwähne ich das hier? Weil obschon ein bekannter Psychiater ein hohes Gewaltpotenzial feststellte, habe ich diese Diagnose nicht wirklich glauben können, bis er in der Eisenbahn ein Attentat verübte. Er übergoss sich mitten im Gotthardtunnel mit zwei Kanistern Benzin, schoss sich in den Kopf und wollte mit dem Mündungsfeuer den ganzen Zug in Brand setzen. Zum Glück reicht ein Mündungsfeuer dafür nicht aus.

Noch etwas darf nicht fehlen, im Kabinett des Ungemachs: Die in Helvetien weit verbreitete Feindseligkeit gegenüber Schweizer Konzernen, obschon diese über 20% der Arbeitsplätze sowie unzählige weitere bei ihren Untertierlieferanten erwirtschaften.

Diese 3% aller Firmen bezahlen rund 90% aller Bundessteuern.

Noch grösser ist die Feindseligkeit gegenüber den sogenannten "Reichen", also den 10 Prozent, die über 55% der Einkommenssteuern entrichten, Vermögenssteuern nicht inbegriffen. Eigentore als Volkssport - kein gutes Rezept...

Ausdruck dieser seltsamen und nicht einmal halbwegs zu Ende gedachten Haltung ist die vierte Erbschaftssteuerinitiative der JUSO, diesmal elegant in «Zukunftsinitiative» umgetauft. Sie will das oberste Prozent mit einer 50-prozentigen Nachlasssteuer belasten. Sie will eine andere Gesellschaft. Sie will die Wirtschaft umbauen. Sie will den Kapitalismus «überwinden». Und sie gibt vor, das alles sei im Interesse jener 99 Prozent, welche die Folgen dieser wirklichkeitsfernen Strategie ausbaden müssen.

Diese Initiative - sie ist übrigens vor kurzem zustande gekommen - wurde sich im Falle ihrer Annahme irreversibel und strukturell zersetzend auf den Wirtschafts-, und Arbeitsraum Schweiz auswirken. Zahlreiche privat gehaltenen Firmen und Liegenschaften müssten verkauft werden, weil die Steuer anders gar nicht bezahlt werden konnte. Die Folge: Nach einem einmaligen fiskalischen Feuerwerk würden die regelmässigen Bundes-, Kantons- und Gemeindesteuern massiv einbrechen.

Geradezu perfid und gegen jedes Rechtsverständnis ist die Rückwirkung der Ausführungsbestimmungen. Diese Rückwirkung bewirkt, dass nur schon das Risiko der

Annahme für die ca. 3000 Betroffenen untragbar wird und somit zu vorbeugender Auswanderung oder gar zu Firmenverkäufen zwingt.

Nun, vermutlich haben Sie mittlerweile Appetit auf Positiveres und so begeben wir uns **in den letzten Saal, jenen der technischen Errungenschaften.**

Wer hat die Aufzugsbranche revolutioniert? Nicht Otis, sondern Schindler.

Am besten gehen wir äusserst selektiv der Reihe nach vor. Schon vor so bedeutenden Innovationen wie z.B. die Mikroprozesssteuerung "Miconic V" überraschte Schindler den Hochleistungsmarkt der frühen 80er Jahren gleich serienweise.

1986 kam der Tele-Alarm dazu, die erste telefonische Verbindung unserer Zentrale mit Passagieren.

1993 haben wir die bahnbrechende Zielrufsteuerung entwickelt und 1996 auf den Markt gebracht. Mit Kabinen ohne Knöpfe, weil die Destination vorher eingegeben und der Verkehr somit intelligent gebündelt wird. Das Resultat: 35% mehr Förderleistung, so z.B. nur vier statt fünf Aufzüge im gleichen Gebäude, reduzierter Energieverbrauch, präzise Zuweisungsmöglichkeiten wie die Trennung von Besucher- und Bettenaufzügen in Spitälern, die Zuschaltung von Warenaufzügen bei Pannen, die wahlweise Zutrittsverweigerung ganzer Stockwerke mit hohen Sicherheitsanforderungen usw. Diese Innovation ist derart potent, dass sie von der Konkurrenz sofort verteufelt und schon vor Ablauf unserer Patente kopiert wurde. So hat ein anderer der „vier Grossen“ einen Prozess in New York gegen Schindler peinlich verloren.

1997 kam der «Schindler Mobile» auf den Markt, der als weltweit erster MRL, also als erster maschinenraumloser Aufzug, dank Vormontage in der Fabrik innert 7 Tage montiert wurde. Ebenfalls 1997, also vor 27 Jahren, kam der «Schindler 001» auf den Markt, den man in Italien via Internet bestellen konnte.

2002 eroberte der «Schindler 700» den Hochhausmarkt: Mit 10m pro Sekunde war er beim Launch im Fernsehturm Frankfurt so stabil, dass eine Euromünze während der ganzen Fahrt auf ihrer Kante stehen blieb.

2009 war die Geburtsstunde der «PORT-Technologie», welche die Zielrufsteuerung auf ein ganz neues Niveau hob. Das Gerät erkennt den Benutzer und bietet ihm auf dem Display den effizientesten Weg zum Ziel an.

Den matchentscheidenden Standard- oder Commodity-Aufzug habe ich schon eingangs erwähnt, aber nicht nur die Aufzüge, sondern auch die Bauten selbst profitieren vom Innovationsgeist. Dank dem MRL-Konzept (Machine Room Less Elevator) wurden die Antriebe verkleinert und in den Schacht verlegt, was dank dem Wegfall der Maschinenräume gewaltige Einsparungen möglich macht. 2005 kam «Schindler S3300» auf den Markt - der erfolgreichste MRL-Aufzug in der Branche schlechthin -

Kurz: alles wurde raffinierter. Vom Liftboy bis zum heutigen Monteur, der mit dem sogenannten «Field Link»-Tool über ein potentes Handy-Werkzeug für die Zeiterfassung verfügt - und gleichzeitig über eine umfassende «technische Bibliothek im Hosensack». Sie sehen: Innovation ruht nie!

Damit, meine Damen und Herren, ist der Rundgang durch unseren virtuellen Campus beendet.

Den Blick in die Zukunft wird mein Nachfolger Silvio Napoli darlegen. Seit Januar 2022 haben wir unter seiner Leitung eine komplett neue Konzernleitung, die altbewährte Aufzugsweisheiten wieder beherzigt. Dieser Crew gebührt unser Dank für die schneepflugartige Aufräumarbeit der letzten zwei Krisenjahre.

Was mich ebenfalls mit Zuversicht erfüllt ist, dass der Übergang von der vierten zur fünften Generation weit fortgeschritten ist. Sechs Mitglieder der Familie arbeiten bereits auf verschiedenen Stufen im Konzern, so dass sich Luc Bonnard und ich in nicht allzu ferner Zukunft aus dem VR verabschieden werden. Die Familie bleibt der Firma somit nicht nur treu, sie wird sie auch weiterhin mitgestalten wollen. Dies allerdings nur, sofern die JUSO-Zukunftsinitiative die schweizerische Seele der Firma Schindler nicht zerstört.

Bei all diesen Bildern dürfen wir die ökonomische Logik nicht vergessen. Sollen auch die nächsten 50 Jahre gestemmt werden, hat die Rückkehr zur Profitabilität absolute Priorität, wobei ein «EBIT reported» von 13% angestrebt wird. Dauerhaft wachsen kann nur, wer innovativ bleibt und die Kosten im Griff hat. Alles andere sind Wunschträume.

Eine Frage noch: Haben wir im Rückblick Grund zu Dankbarkeit und im Ausblick Grund zu Vorsicht? Ich würde meinen, ja: Schindler hat dank seiner Vorfahren zwei Weltkriege überlebt und zudem die Turbulenzen der letzten 50 Jahre gemeistert.

Doch nichts ist «auf ewig» in Stein gemeißelt. Deshalb ist es bei aller Zuversicht sinnvoll, folgende Sturmwarnung stets im Auge zu behalten: Es ist intelligenter am Tisch zu sitzen, als seinen Namen auf der Speisekarte zu entdecken.

Sehr geehrte Damen und Herren, ich danke Ihnen für ihr langjähriges Vertrauen und den Ungeduldigen für ihre Geduld.

Saal Nr. 3: Finanztransaktionen

- 1975 Digitron AG (AGV's/Roboter)
- 1979 Houghton Elevator USA und Chiesa in Spanien / Stilllegung Werk St. Gallen
- 1980 Erstes Joint Venture in China
- 1981 Schindler Australia
- 1983 Gelicom AG Belgien / Schliessung SWS in Schlieren
- 1985 Diplomat in Spanien / Verkauf Hämmerle AG
- 1986 Wertheim Werke Wien / Western Elevator Canada | Verkauf Digitron AG und Verkauf Gelenkketten AG
- 1987 Verkauf FFA Altenrhein und Emission von 200'000 PS
- 1989 Westinghouse Elevator in USA/ TL Jones Neuseeland / Neubau Fahrtreppenwerk in Clinton
- 1970 Gebauer AG in der Schweiz und elf weitere Firmen in der ehemaligen DOR / Verkauf Giesserei Emmenbrücke
- 1991 Grossbrand in der Fabrik Ebikon
- 1992 Schindler wird exklusiver Lieferant der Weltausstellung, Expo 92 in Sevilla
- 1993 Schindler Suzhou / Börsenkapitalisierung erreicht erstmals 2 Mrd. CHF
- 1995 Schindler übernimmt die Mehrheit im chinesischen Joint Venture/ Aufkauf und Tausch oder Vernichtung aller Inhaberaktien anlässlich einer a.a. Generalversammlung
- 1997 Nechustan Israel / Verkauf SWG Pratteln / Verkauf Krangeschäft
- 1998 Haushahn in Deutschland / Gründung von AS-Aufzüge in der Schweiz / Verkauf Automation Systems
- 1999 Atlas Brazil (und damit wurden wir die Nr. 1 in ganz Lateinamerika) / Einführung IAS (IFRS)
- 2002 Lift Tremont in Moskau / Start R03-Programm mit 50 Projekten zur Steigerung der Effizienz
- 2003 Joong Ang in Seoul
- 2005 Vytahy in Tschechien
- 2006 25% Beteiligung an Hyundai Elevator /Seoul / ALSO kauft GNT in Finnland
- 2009 Saudi Elevator
- 2010 Reliable in Kalifornien / Verkauf von ALSO an Actebis. Die Mehrheitsbeteiligung von Schindler sinkt damit auf 30% und später auf 0.
- 2013/15 Start Rückkaufprogramm mit dem Ziel, 410'000 Namenaktien und 410'000 PS zurückzukaufen
- 2015 Neubau des Schindler Campus in Ebikon
- 2016 Verkauf unserer japanischen Tochtergesellschaft

Dies sind 55 Transaktionen, davon 41 Käufe und 14 Veräusserungen oder Stilllegungen.