

# Bericht des Aufsichtsrats

Sehr geehrte Aktionärinnen,  
sehr geehrte Aktionäre

dem Bericht des Aufsichtsrats zum vergangenen Geschäftsjahr wollen wir zunächst ein Wort des Gedenkens an Heinz Hermann Thiele voranstellen, der am 23. Februar 2021, wenige Monate vor seinem 80. Geburtstag, gestorben ist.

Der Aufsichtsrat trauert um seinen stellvertretenden Vorsitzenden und sein Mitglied des Präsidiums. Selbstlos und seiner hohen Leidenschaft für das Unternehmen entsprechend hat er sich beim Ausbruch der Corona-Krise nochmals in die Pflicht genommen und uns bei der Bewältigung der wirtschaftlichen Folgen der Pandemie für die Knorr-Bremse AG beraten. Mit seiner Kenntnis der Märkte, unserer Kunden und Geschäftspartner zeigte sich gerade auch in dieser Zeit sein abwägender, kluger Rat zum Wohle des Unternehmens und unserer Mitarbeiter.

Knorr-Bremse und Heinz Hermann Thiele waren über 5 Jahrzehnte eine Einheit. Er hat uns ein großes Vermächtnis hinterlassen, das für den Aufsichtsrat Verpflichtung ist, das Unternehmen weiterhin in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. In der ersten Sitzung nach seinem Tode am 3. März 2021 blieb sein Platz am Aufsichtsratstisch leer und wir haben in Stille Gelegenheit genommen, einem großartigen Unternehmer und Menschen zu danken und seiner Familie unsere Trauer und unser tiefempfundenes Mitgefühl auszusprechen.

Als Vorsitzender des Aufsichtsrats erstatte ich nun den Bericht des Aufsichtsrats für das abgelaufene Geschäftsjahr.

Das Jahr 2020 war in historisch einmaliger Form durch die globalen wirtschaftlichen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie gekennzeichnet. Das Management der Krise hat den Vorstand und die gesamte Führungsmannschaft vor große Herausforderungen gestellt und auch den Aufsichtsrat wiederholt intensiv beschäftigt. Die am 4. März 2021 veröffentlichten vorläufigen Geschäftszahlen belegen, dass es bislang gelungen ist, das Unternehmen sicher und profitabel durch die größte Wirtschaftskrise der letzten Jahrzehnte zu führen. Dennoch ist es eine Krise, die nicht nur Knorr-Bremse, seinen Führungskräften und Mitarbeitern, sondern auch unseren Aktionären, Lieferanten, Kunden und Wettbewerbern viel abverlangt und deren wirtschaftliche Folgen und strukturellen Auswirkungen sich aktuell erst abzeichnen beginnen.

Im Namen des Aufsichtsrats möchte ich Herrn Dr. Mörsdorf, Herrn Tölsner und Herrn Weiberg, die dem Aufsichtsrat seit 2009 bzw. 2013 angehörten und ihr Amt als Mitglieder des Aufsichtsrats zum Ende der ordentlichen Hauptversammlung am 30. Juni 2020 niedergelegt haben, für ihre Tätigkeit herzlich danken. Mit ihrer hohen fachlichen Expertise haben sie einen erheblichen Beitrag zum Erfolg von Knorr-Bremse geleistet und die Arbeit im Aufsichtsrat darüber hinaus auch persönlich bereichert. Als Nachfolger wurden Heinz Hermann Thiele, Dr. Thomas Enders und Dr. Theodor Weimer zu Mitgliedern des Aufsichtsrats der Anteilseignerseite gewählt. Leitlinie der Auswahl der Kandidaten war hierbei das vom Aufsichtsrat entwickelte Kompetenzprofil mit dem Ziel einer zugleich fachlich kompetenten und vielfältigen



**Prof. Dr. Klaus Mangold,**  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

Nachbesetzung. Ich bin überzeugt, dass es uns gelungen ist, mit Herrn Thiele, Herrn Dr. Enders und Herrn Dr. Weimer äußerst geeignete und qualifizierte Kandidaten für den Aufsichtsrat zu gewinnen. Herr Dr. Enders und Herr Dr. Weimer werden auch weiterhin dazu beitragen, die Knorr-Bremse AG und den Vorstand nicht nur im aktuellen herausfordernden Umfeld intensiv zu beraten, sondern auch die vor uns liegenden Chancen zu nutzen. Die fünfjährige Amtszeit des Aufsichtsrats endet – einheitlich für alle Aufsichtsratsmitglieder – mit der diesjährigen Hauptversammlung am 20. Mai 2021. Die Wahlvorschläge für die Anteilseinerseite des neuen Aufsichtsrats werden wir in der Einladung zur Hauptversammlung Anfang April erläutern.

Die Gesellschaft unterstützt die Mitglieder des Aufsichtsrats durch ein detailliertes Onboarding Programm bei ihrer Amtseinführung sowie bei Aus- und Fortbildungsmaßnahmen und trägt die hiermit verbundenen Kosten. Anlässlich der Bestellung von Herrn Dr. Enders und Herrn Dr. Weimer wurde Anfang September ein standardisiertes halbtägiges persönliches Onboarding mit allen Mitgliedern des Vorstands durchgeführt, um den neu gewählten Aufsichtsratsmitgliedern einen ganzheitlichen Überblick über das Unternehmen und die globale Aufstellung, das operative Geschäft und die Produkte der beiden Divisionen zu geben. Zugleich erhalten neu gewählte Aufsichtsratsmitglieder zur Einarbeitung die Sitzungsprotokolle der vorangegangenen zwölf Monate und die jeweils aktuelle Corporate Governance Dokumentation der Gesellschaft. Der Aufsichtsrat beurteilt regelmäßig die Wirksamkeit der Erfüllung seiner Aufgaben durch das Plenum und die Ausschüsse. Im Frühjahr 2021 wird zu diesem Zweck erstmalig eine externe Effizienzprüfung durchgeführt, in die sämtliche Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats und der Leiter des Corporate Office einbezogen sein werden.

#### **Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand**

Der Aufsichtsrat nahm die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben im Berichtsjahr mit großer Sorgfalt wahr. Die Herausforderungen der Covid-19-Pandemie erforderten einen besonders engen und regelmäßigen Austausch zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Hierbei beriet der Aufsichtsrat den Vorstand nicht nur in grundsätzlichen Fragen der Geschäftstätigkeit, des Liquiditätsmanagements und der Kostensenkung, sondern auch in Belangen des Gesundheitsschutzes und der Sicherheit der Mitarbeiter.

Darüber hinaus beriet der Aufsichtsrat den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens, bei der Vorbereitung und Umsetzung von Akquisitionen und Verkäufen sowie von weiteren strategischen Vorhaben wie z.B. der Schließung des Standorts Wülfrath. Zugleich überwachte der Aufsichtsrat die Geschäftsführung des Vorstands gestützt auf regelmäßige Berichte, anhand derer sich der Aufsichtsrat laufend über Geschäftsentwicklung, Planung und Risikolage informierte. Der Aufsichtsrat ließ sich stets von den Grundsätzen verantwortungsbewusster und guter Unternehmensführung leiten. Schwerpunkte der Überwachung und Beratung waren die Recht- und Ordnungsmäßigkeit, die Zweckmäßigkeit sowie die Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung und Konzernleitung. Die einzelnen Beratungs- und Kontrollaufgaben des Aufsichtsrats sind in den Geschäftsordnungen des Aufsichtsrats und des Vorstands geregelt. Danach ist der Aufsichtsrat z.B. eng in die unternehmerische Planung und Erörterung strategischer Projekte und Themen eingebunden. Überdies gilt ein Katalog von Zustimmungsvorbehalten für bestimmte Vorstandsentscheidungen, die eine zum Teil umfangreiche Vorprüfung und Befassung mit komplexen Sachverhalten aus der Aufsichtsrats- und Beratungsperspektive bedingen. Dabei haben sich der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse eng an die Regel eines eigenen Business Judgement gehalten. Im Geschäftsjahr 2020 wurden dem Aufsichtsrat mehrere Geschäfte zur Zustimmung vorgelegt.

Der Vorstand hat den Aufsichtsrat durch schriftliche und mündliche Berichte in- und außerhalb von Sitzungen regelmäßig, zeitnah und umfassend unterrichtet. Die Berichte beinhalten alle relevanten Informationen zur Strategieentwicklung, zur Planung, zur unterjährigen Geschäftsentwicklung und zur Lage des Konzerns, zur Risikosituation und zum Risikomanagement, zur Compliance (Seite 204 des Geschäftsberichts), zu Wettbewerbern der Knorr-Bremse AG (Peers), zur Lage am Kapitalmarkt einschließlich der Erwartungen von Analysten und Investoren sowie zu aktuellen Ereignissen. Wir haben mit dem Vorstand

### 1.01 Sitzungsteilnahmen der Aufsichtsratsmitglieder im Geschäftsjahr 2020

Name	Aufsichtsrat (Plenum)	Präsidium	Prüfungs- ausschuss	Nominierungs- ausschuss
Prof. Dr. Klaus Mangold (Vorsitzender)	12 (12)	14 (14)	9 (9)	1 (1)
Kathrin Dahnke (stellvertretende Vorsitzende bis 30.06.)	10 (12)	5 (6)	9 (9)	1 (1)
Dr. Thomas Enders (ab 30.06.)	5 (6)			
Dr. Wolfram Mörsdorf (bis 30.06.)	6 (6)			
Heinz Hermann Thiele (stellvertretender Vorsitzender ab 30.06. bis 23.02.2021)	5 (6)	8 (8)		
Julia Thiele-Schürhoff	11 (12)			1 (1)
Wolfgang Tölsner (bis 30.06.)	6 (6)			
Georg Weiberg (bis 30.06.)	6 (6)			
Dr. Theodor Weimer (ab 30.06.)	6 (6)			
Franz-Josef Birkeneder (stellvertretender Vorsitzender)	12 (12)	14 (14)	9 (9)	
Michael Jell	12 (12)	14 (14)		
Werner Ratzisberger	12 (12)		9 (9)	
Annemarie Sedlmair	12 (12)			
Erich Starkl	12 (12)			
Günter Wiese	11 (12)			
Sitzungsteilnahme in %	96,53 %	98,21 %	100 %	100 %

(in Klammern: Anzahl durchgeführter Sitzungen in der Amtszeit des jeweiligen Aufsichtsrats- bzw. Ausschussmitglieds)

die für das Unternehmen bedeutenden Geschäftsvorgänge sowie die Weiterentwicklung des Unternehmens erörtert. Der Aufsichtsrat war in alle Entscheidungen, die für das Unternehmen von grundlegender Bedeutung sind, rechtzeitig eingebunden. Über eilbedürftige Themen hat der Vorstand den Aufsichtsrat auch zwischen den turnusmäßigen Sitzungen unverzüglich informiert. Als Vorsitzender des Aufsichtsrats habe ich mich zudem auch außerhalb der Aufsichtsratssitzungen durch den Vorstand regelmäßig – in einem tiefgehenden und intensiven Dialog – über die aktuelle Geschäftslage und über wesentliche Geschäftsvorgänge im Unternehmen unterrichten lassen. Mit wichtigen Investoren habe ich zu den Aufsichtsrat betreffenden Themen und Fragestellungen regelmäßig Gespräche geführt.

Im Geschäftsjahr 2020 konnten wir eine konstant hohe Teilnahmequote bei unseren Beratungen verzeichnen. Die Präsenz in den Plenumsitzungen lag im Durchschnitt bei 96,53%. Lediglich vier Aufsichtsratsmitglieder konnten an jeweils einer bzw. zwei Sitzungen von insgesamt zwölf nicht teilnehmen. Die links dargestellte Präsenz mit regelmäßig nahezu vollständiger Teilnahme der Mitglieder des Aufsichtsrats und seiner Gremien beweist das hohe Commitment zur Arbeit des Aufsichtsrats.

An der Sitzungsteilnahme verhinderte Aufsichtsrats- und Ausschussmitglieder wirkten durch Stimmbotschaften oder Stimmrechtsvollmachten an den Beschlussfassungen mit. Hierbei dienten eine frühzeitige Vorabverteilung von Unterlagen durch den Vorstand und ein nahezu durchgängiger Verzicht auf Tischvorlagen der Sitzungsvorbereitung durch die Aufsichtsratsmitglieder.

#### **Beratungen im Aufsichtsrat und in seinen Ausschüssen**

Die Sitzungen und Entscheidungen des Plenums werden durch das Präsidium und den Prüfungsausschuss vorbereitet. Der Aufsichtsrat hat einen Vermittlungsausschuss eingerichtet, für dessen Tätigwerden im Berichtszeitraum keine Notwendigkeit bestand. Der Nominierungsausschuss befasste sich in der ersten Jahreshälfte wiederholt mit der Suche und Auswahl geeigneter Kandidaten zur Nachbesetzung der Anteilseignerseite durch die Hauptversammlung im Juni 2020. Über die Arbeit des Prüfungsausschusses und des Präsidiums haben Frau Dahnke und ich als jeweilige Ausschussvorsitzende dem Aufsichtsrat regelmäßig und ausführlich berichtet. Die wesentlichen Beratungsgegenstände werden nachfolgend erläutert.

Vor den Aufsichtsratssitzungen trafen sich die Vertreter der Anteilseigner und der Arbeitnehmer regelmäßig zu getrennten Vorbesprechungen. Hieran nahmen anlassbezogen auch der Vorstandsvorsitzende und weitere Mitglieder des Vorstands teil.

#### **Wesentliche Themen der Aufsichtsratsarbeit**

Im Berichtszeitraum fanden insgesamt zwölf Sitzungen des Aufsichtsrats statt, die unter Einhaltung der geltenden Abstands- und Hygieneregeln weitgehend als Präsenzsitzungen in München und Aldersbach durchgeführt wurden, im Einzelfall auch per Videokonferenz. Der Aufsichtsrat tagte regelmäßig auch ohne die Mitglieder des Vorstands. Nachfolgend finden Sie eine Zusammenfassung der wesentlichen Sitzungsschwerpunkte:

1. Am 2. März 2020 befasste sich der Aufsichtsrat mit der Festlegung der Ziel- und Maximalvergütung der amtierenden Vorstandsmitglieder für das Geschäftsjahr 2020, weiter mit der Festlegung der STI-Finanzziele und des strategischen EPS-Zielwerts für den neuen aktienbasierten Long-Term Incentive. Das neue Vergütungssystem für den Vorstand wurde der Hauptversammlung am 18. Juni 2020 zur Billigung vorgelegt und in der betreffenden HV-Einladung detailliert beschrieben. Darüber hinaus wird das neue Vergütungssystem im Vergütungsbericht (im Geschäftsbericht ab Seite 58) detailliert erörtert.

Darüber hinaus bestellte der Aufsichtsrat Frank Markus Weber mit Wirkung zum 1. Juli 2020 für die Dauer von drei Jahren zum Mitglied des Vorstands. Als Nachfolger von Ralph Heuwing, der zum Ablauf des 30. April 2020 aus dem Unternehmen ausgeschieden ist, verantwortet Herr Weber als CFO die Bereiche Corporate Accounting/Taxes, Corporate Controlling, Corporate Risk Management, Corporate Treasury, Corporate Legal, Compliance & Patents, Investor Relations, Corporate M&A, Corporate Responsibility, Corporate Real Estate Management. In der Zeit vom 1. Mai bis 30. Juni 2020 wurde das CFO-Ressort interimistisch durch Bernd Eulitz geführt. Mit Herrn Weber hat der Aufsichtsrat einen exzellenten Nachfolger gefunden. Herr Weber war bis zuletzt in herausragenden Positionen im Daimler-Konzern tätig und hat dort zahlreiche unternehmerische Entscheidungen geprägt. Durch seine Position als CFO der Mitsubishi Fuso Truck & Buses in Tokio, Japan, sowie der Daimler Trucks Asia verfügt er über ausgeprägte Kenntnisse in den asiatischen Märkten und im internationalen Controlling, M&A sowie bei Restrukturierungen.

2. In außerordentlichen Sitzungen am 27. März 2020 und am 7. April 2020 befasste sich der Aufsichtsrat wiederholt und intensiv mit den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Geschäftslage, mit den vom Vorstand entwickelten und eingeleiteten Gegenmaßnahmen sowie den vom Vorstand für denkbare Verläufe der Krise entwickelten Szenarien. Im Mittelpunkt standen hierbei der Schutz des Unternehmens und seiner Mitarbeiter, die Aufrechterhaltung der jederzeitigen Lieferfähigkeit gegenüber unseren Kunden durch aktives Supply Chain Management sowie Maßnahmen zur Liquiditätssicherung durch Ausweitung der Kreditlinien sowie zur Kostensenkung u. a. durch die temporäre Einführung von Kurzarbeit über beide Divisionen und sämtliche deutschen Standorte hinweg.
3. Am 21. April 2020 befasste sich der Aufsichtsrat mit den Ergebnissen der Jahresabschlussprüfung, mit dem Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns, der für das Geschäftsjahr 2019 die Ausschüttung einer Dividende von € 1,80 je Aktie vorsah, sowie den weiteren Beschlussvorschlägen zur Hauptversammlung, konkret einer Satzungsänderung zur Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben zum Legitimationsnachweis (ARUG II), der Billigung des Vergütungssystems und der Nominierung der Herren Thiele, Dr. Enders und Dr. Weimer als Mitglieder des Aufsichtsrats, über die auf Empfehlung des Nominierungsausschusses am 7. Mai 2020 förmlich beschlossen wurde. Herrn Dr. Mörsdorf, Herrn Tölsner und Herrn Weiberg, die den Aufsichtsrat am 30. Juni verlassen haben, möchte ich an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich danken. Einen weiteren Schwerpunkt der Sitzung bildete die (erneute) Befassung des Aufsichtsrats mit den wirtschaftlichen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie sowie dem Status der Gegenmaßnahmen, weiter verschiedene Strategiethemata wie die Restrukturierung des Standorts Wülfrath, die Integration (PMI) der durch den Rail-Bereich erworbenen Minderheitsbeteiligungen an den Start-up-Unternehmen Rail-Vision und Railnova und die PMI des von Hitachi Anfang 2019 erworbenen Nutzfahrzeuglenkungsgeschäfts.
4. In der Aufsichtsratssitzung am 7. Mai 2020 beschloss der Aufsichtsrat – neben der zuvor erwähnten Nominierung der drei Anteilseignervertreter – eine Neufassung der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats zur Umsetzung der im März in Kraft getretenen Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), der gesetzlichen Vorgaben des ARUG II sowie einer Änderung des BaFin-Emittentenleitfadens. Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats ist auf der Internetseite der Knorr-Bremse AG im Bereich Corporate Governance abrufbar.

5. In seiner Sitzung am 29. Juni 2020 befasste sich der Aufsichtsrat mit der Vorbereitung der virtuellen Hauptversammlung, die am Folgetag stattfand. Im direkten Nachgang zur Hauptversammlung wählte der Aufsichtsrat Heinz Hermann Thiele zum stellvertretenden Vorsitzenden und Nachfolger von Frau Dahnke. Herr Thiele war in dieser Funktion zugleich Mitglied des Präsidiums. Prüfungsausschuss (Kathrin Dahnke, Prof. Dr. Klaus Mangold, Franz Josef Birkeneder, Werner Ratzisberger) und Nominierungsausschuss (Prof. Dr. Klaus Mangold, Kathrin Dahnke, Julia Thiele-Schürhoff) blieben in ihrer Besetzung unverändert. Der Prüfungsausschuss wird weithin von Frau Dahnke als Financial Expert geleitet.

Weiter befasste sich der Aufsichtsrat am 29. Juni 2020 mit den wirtschaftlichen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie, dem Status der Gegenmaßnahmen und den Szenarien für die weitere Geschäftsentwicklung im Jahresverlauf. Als Teil der langfristigen Liquiditäts- und Finanzplanung billigte der Aufsichtsrat die Neuauflage des sog. Debt Issuance Program, unter dem Knorr-Bremse am Kapitalmarkt öffentliche Anleihen begeben kann. Weiter befasste sich der Aufsichtsrat mit der PMI-Planung zur Sheppard-Akquisition, mit der globalen HR-Strategie sowie mit dem Status wesentlicher Rechtsstreitigkeiten der Knorr-Bremse Gruppe.

6. Am 12. August 2020 kam der Aufsichtsrat zu einer weiteren außerordentlichen Sitzung zusammen. Gegenstand der Sitzung war das vorzeitige einvernehmliche Ausscheiden von Bernd Eulitz als CEO aus dem Vorstand der Gesellschaft. Der Aufsichtsrat befasste sich intensiv mit den vertraglichen Konditionen des Ausscheidens, der Regelung der interimistischen Geschäftsverteilung unter den verbleibenden Mitgliedern des Vorstands und der betreffenden Unterrichtung des Kapitalmarkts.
7. Im Rahmen seiner jährlichen zweitägigen Strategieklausur befasste sich der Aufsichtsrat im Oktober mit der strategischen Ausrichtung der beiden Divisionen der Knorr-Bremse Gruppe und den zentralen Innovationsprojekten. Schwerpunkte der Befassung bildeten das globale Innovationsmanagement der Knorr-Bremse Gruppe, die Digitalisierung der geschäftlichen Aktivitäten und Produkte sowie der Ausbau bzw. Erhalt der Marktposition in China unter dem Eindruck der sog. Autonomous Policy. Als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie beschloss der Aufsichtsrat eine Verankerung von ESG-Kriterien in der kurzfristigen variablen Vergütung des Vorstands (STI) mit Wirkung zum 1. Januar 2022. Die erforderlichen Änderungen des Vergütungssystems werden der diesjährigen Hauptversammlung zur Billigung vorgelegt.
8. M&A- und Restrukturierungsthemen bilden einen festen Bestandteil der Sitzungen des Aufsichtsrats. Am 15. Oktober 2020 befasste sich der Aufsichtsrat mit den Details und Verantwortlichkeiten der Integration des US-Lenkungsherstellers Sheppard, mit der Schließung und Abwicklung des Standorts Wülfrath, mit den mit Robert Bosch geführten Schiedsverfahren und der Qualitätsstrategie im Bahnbereich. Weiter befasste sich der Aufsichtsrat mit der systemischen Umstellung der Konzernrechnungslegung auf IFRS („IFRS goes ERP“) als notwendiger Voraussetzung für eine fristgerechte Erstellung der Quartals-, Halbjahres- und Jahresabschlüsse. Diese erlangt durch die bevorstehende Änderung der Aufnahme-kriterien der DAX- und MDAX-Indizes zusätzliche Relevanz.
9. Am 4. November 2020 bestellte der Aufsichtsrat Dr. Jan Mrosik mit Wirkung zum 1. Januar 2021 für die Dauer von drei Jahren zum Mitglied und Vorsitzenden des Vorstands. Die Bestellung war Ergebnis einer intensiven Suche auf der Basis eines erstellten Suchprofils. Aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit bei der Siemens AG verfügt Herr Dr. Mrosik über eine umfassende Kompetenz in der Führung komplexer Unternehmenseinheiten und darüber hinaus über eine ausgeprägte Expertise in den Bereichen Automatisierung und Digitalisierung. Bei Knorr-Bremse ist Herr Dr. Mrosik als Arbeitsdirektor für das

HR-Ressort verantwortlich, weiter für die Bereiche Corporate Strategy, Kommunikation, Interne Revision und Knorr Excellence. Als Chief Digital Officer und Chief Information Officer verantwortet er zudem die Bereiche Digitalisierung, Corporate Information Technology und Business Services. Im Namen des Aufsichtsrats möchte ich Herrn Dr. Laier, Herrn Weber und Herrn Dr. Wilder für die interimistische Führung der nunmehr von Herrn Dr. Mrosik übernommenen Aufgaben herzlich danken.

10. In der Sitzung am 9. Dezember 2020 befasste sich der Aufsichtsrat mit der Jahresplanung 2021 und der Mittelfristplanung (2021-2023) des Konzerns und der beiden Divisionen und billigte die Jahresplanung des Konzerns nach eingehender Erörterung. Herr Dr. Laier und Herr Dr. Wilder gaben einen Überblick zu den derzeitigen M&A-Aktivitäten und stellten dem Aufsichtsrat die Umsetzungsplanung für erste konkrete Digitalisierungsprojekte vor. Der Aufsichtsrat befasste sich darüber hinaus mit der IT-Sicherheit bei Knorr-Bremse sowie mit möglichen Handlungsbedarfen und erörterte die Eckpunkte eines möglichen Mitarbeiteraktienprogramms. Zuletzt beschloss der Aufsichtsrat eine Neuregelung der Geschäftsverteilung anlässlich der Bestellung des neuen CEO. Die Details der neuen Geschäftsverteilung sind auf Seite 204 der Erklärung zur Unternehmensführung zusammengefasst dargestellt.

## Präsidium

Das Präsidium koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat, bereitet die Sitzungen des Aufsichtsrats vor und überwacht die Durchführung der vom Aufsichtsrat und seinen Ausschüssen gefassten Beschlüsse. Ihm obliegt weiter die Beschlussfassung über Geschäfte mit Mitgliedern des Vorstands gemäß § 112 AktG, die Zustimmung zu Verträgen mit Aufsichtsratsmitgliedern gemäß § 114 AktG sowie die langfristige Nachfolgeplanung für den Vorstand und die Vorbereitung der Bestellung von Vorstandsmitgliedern einschließlich der Bedingungen des Anstellungsvertrags. In Angelegenheiten, die in die originäre sachliche Zuständigkeit des Aufsichtsrats fallen, entscheidet das Präsidium darüber hinaus über den Aufschub der Offenlegung von Insiderinformationen gemäß Art. 17 Abs. 4 MMVO.

Im Berichtszeitraum fanden insgesamt 14 Sitzungen des Präsidiums statt, die insbesondere der Vorbereitung der Tagesordnung der Aufsichtsratssitzungen sowie der durch den Aufsichtsrat zu fassenden Beschlüsse dienen. In einem Fall entschied das Präsidium aufgrund der Dringlichkeit der Angelegenheit im Umlaufverfahren. Soweit eine Beschlussfassung des Aufsichtsrats veranlasst war, schloss das Präsidium seine Beratungen jeweils mit einer an den Aufsichtsrat gerichteten Beschlussempfehlung ab. Der Ausschussvorsitzende berichtete dem Aufsichtsrat regelmäßig über die Arbeit des Präsidiums.

Das Präsidium befasste sich wiederholt mit den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Geschäftslage und mit den insoweit vom Vorstand entwickelten Szenarien und daraus abgeleiteten Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeiter sowie zur Eindämmung der wirtschaftlichen Schäden.

Einen weiteren Schwerpunkt der Präsidiumsarbeit bildete die Suche eines Nachfolgers für Herrn Heuwing als CFO und für Herrn Eulitz als CEO. Die Mitglieder des Präsidiums wurden hierbei vom Aufsichtsratsvorsitzenden regelmäßig über den Stand des intensiv geführten Auswahlprozesses und der insoweit geführten Gespräche unterrichtet und in die finale Auswahl der Kandidaten mit einbezogen. Die Bewertung der Nachfolgekandidaten für die beiden ausscheidenden Vorstandsmitglieder bildete einen wichtigen Schwerpunkt der Arbeit

des Präsidiums. Das Präsidium befasste sich darüber hinaus intensiv mit den Konditionen des Ausscheidens von Herrn Heuwing und Herrn Eulitz, den insoweit mit beiden Vorstandsmitgliedern geführten Verhandlungen und den damit in Zusammenhang stehenden Fragen der Kapitalmarktkommunikation.

Auch die personellen Veränderungen im Aufsichtsrat mit Wirkung zur Hauptversammlung 2020 waren Gegenstand der vorbereitenden Befassung des Präsidiums.

#### **Dem Präsidium gehör(t)en an:**

- Prof. Dr. Klaus Mangold (Vorsitzender)
- Franz-Josef Birkeneder
- Kathrin Dahnke (bis 30. Juni 2020)
- Heinz Hermann Thiele (ab 30. Juni 2020 bis 23. Februar 2021)
- Michael Jell

## **Prüfungsausschuss**

Der Prüfungsausschuss legt dem Aufsichtsrat eine Empfehlung für die Bestellung des Abschlussprüfers vor. Er bereitet die Beschlüsse des Aufsichtsrats zur Billigung der Abschlüsse und des Gewinnverwendungsvorschlags sowie zur Entsprechenserklärung vor und entscheidet anstelle des Aufsichtsrats über die Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer. Ihm obliegt darüber hinaus die Überwachung des Abschlussprüfers, die Genehmigung von zusätzlich durch den Abschlussprüfer erbrachten Nichtprüfungsleistungen, die Erörterung von Halbjahres- und Quartalsfinanzberichten, die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses sowie Fragen des Risikomanagements einschließlich der Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, des internen Revisionssystems und des Compliance Management Systems. Die Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Frau Dahnke, steht in regelmäßigem z.T. auch bilateralem Austausch mit dem Wirtschaftsprüfer und berichtet dem Aufsichtsrat regelmäßig zur Arbeit des Ausschusses.

Der Prüfungsausschuss trat im Geschäftsjahr zu insgesamt neun Sitzungen zusammen und befasste sich u. a. mit den Quartals- und Halbjahreszahlen sowie den vorläufigen Zahlen des vorangegangenen Geschäftsjahres, jeweils am Vortag ihrer Veröffentlichung.

In der Sitzung am 10. März 2020 befasste sich der Prüfungsausschuss mit den jüngsten Berichten der internen Revision und mit den vorläufigen Zahlen des Geschäftsjahres 2019, die am Folgetag veröffentlicht wurden. Am 15. April 2020 beriet der Prüfungsausschuss über den Jahres- und Konzernabschluss und die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers KPMG. Die Abschlüsse wurden sodann am 21. April 2020 zur Vorbereitung der Billigung durch den Aufsichtsrat durch den Prüfungsausschuss verabschiedet, ebenso der nichtfinanzielle Konzernbericht (Nachhaltigkeitsbericht) und der Bericht über Beziehungen der Knorr-Bremse AG zu verbundenen Unternehmen (Abhängigkeitsbericht) nach eingehender Erörterung der darin dargestellten Rechtsgeschäfte der Knorr-Bremse Gruppe mit Herrn Thiele und den mit ihm verbundenen Unternehmen. Der Prüfungsausschuss befasste sich darüber hinaus mit dem Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands, der mit € 1,80 je Aktie innerhalb der beim IPO definierten Bandbreite von 40 bis 50% des ausschüttbaren Jahresüberschusses lag, und empfahl dem Aufsichtsrat dessen Billigung. Gegenstand der Sitzung waren schließlich die turnusmäßigen Berichte zum Internen Kontrollsystem und zum Compliance Management System der Knorr-Bremse Gruppe sowie der Status der wesentlichen Rechtsstreitigkeiten.

In seinen Sitzungen am 5. und 15. Oktober 2020 befasste sich der Prüfungsausschuss u. a. mit möglichen Schlussfolgerungen aus der Causa Wirecard für die Arbeit des Prüfungsausschusses und des Aufsichtsrats. Auch der Status und das weitere Vorgehen zur konzernweiten systemischen Umstellung der Konzernrechnungslegung auf IFRS („IFRS goes ERP“) war Gegenstand der Tagesordnung, weiter die turnusmäßigen Berichte zum Risikomanagement und zur Internen Revision, ein Bericht des Konzern-Treasury zum Währungsmanagement und zur Absicherung von Fremdwährungsrisiken (Hedging) und die Vorstellung eines Konzepts für eine positiv verzinsten Anlage der strategischen Liquidität des Knorr-Bremse Konzerns (bei kurzfristiger Verfügbarkeit und geringem Risiko) durch Begebung eines Spezialfonds.

Schwerpunkt der Sitzung des Prüfungsausschusses am 17. November 2020 war die Vorstellung des Q3-Quartalsberichts und der Analystenpräsentation. Die Sitzung am 9. Dezember 2020 diente schließlich der Vorbereitung der Jahres- und Konzernabschlussprüfung mit Festlegung der Prüfungsschwerpunkte, der Erörterung eines Abschluss- und Prüfungsplans (mit dem Ziel der erstmaligen Veröffentlichung des Jahres- und Konzernabschlusses binnen 90 Tagen gemäß Abschnitt F.2 des DCGK) und der Billigung des Honorarvorschlags für die Abschlussprüfung. Weiter befasste sich der Prüfungsausschuss mit den turnusmäßigen Berichten zum Risikomanagement mit Update zur IT-Sicherheit sowie zur Internen Revision mit Vorstellung der wesentlichen Ergebnisse des CMS- und RMS Audit und der insoweit eingeleiteten Maßnahmen.

**Dem Prüfungsausschuss gehören an:**

- Kathrin Dahnke (Vorsitzende)
- Franz-Josef Birkeneder
- Prof. Dr. Klaus Mangold
- Werner Ratzisberger

## Nominierungsausschuss

Der Nominierungsausschuss schlägt dem Aufsichtsrat bei Bedarf für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Kandidaten für neue Aufsichtsratsmitglieder vor. Der Nominierungsausschuss befasste sich in der ersten Jahreshälfte wiederholt mit der Suche und Auswahl geeigneter Kandidaten zur Nachbesetzung der Anteilseignerseite durch die Hauptversammlung im Juni 2020 und behandelte darüber hinaus – mit Blick auf die Neuwahl des Aufsichtsrats im Jahr 2021 – die langfristige Nachfolgeplanung für den Aufsichtsrat.

**Dem Nominierungsausschuss gehören an:**

- Prof. Dr. Klaus Mangold (Vorsitzender)
- Kathrin Dahnke
- Julia Thiele-Schürhoff

## Vermittlungsausschuss

Der Vermittlungsausschuss schlägt dem Aufsichtsrat Kandidaten zur Bestellung als Vorstandsmitglied vor, soweit eine Bestellung mit der erforderlichen Mehrheit von mindestens zwei Dritteln der Stimmen seiner Mitglieder nicht zustande kommt (§ 31 Abs. 3 Satz 1 des MitbestG). Der Vermittlungsausschuss trat im Berichtszeitraum nicht zusammen.

### Dem Vermittlungsausschuss gehören an:

- Prof. Dr. Klaus Mangold
- Franz-Josef Birkeneder
- Kathrin Dahnke
- Michael Jell

## Corporate Governance

Der Aufsichtsrat misst der Sicherstellung einer guten Corporate Governance große Bedeutung bei. Hierzu gehört die regelmäßige und sehr ausführliche Befassung des Aufsichtsrats mit den Corporate Governance Vorgaben für deutsche börsennotierte Gesellschaften, wie sie sich insbesondere aus dem Aktiengesetz, dem Mitbestimmungsgesetz und dem neu gefassten Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 16. Dezember 2019 (DCGK) ergeben. Gemeinsam mit dem Vorstand gab der Aufsichtsrat für den Berichtszeitraum am 9. Dezember 2020 die Entsprechenserklärung nach § 161 AktG ab und aktualisierte diese am 30. März 2021. Die Entsprechenserklärung wurde auf der Internetseite der Gesellschaft zugänglich gemacht und ist darüber hinaus in der Fassung vom 9. Dezember 2020 auf Seite 191 des Geschäftsberichts abgedruckt. Mit Ausnahme von Abschnitt F.2 DCGK (betreffend die Veröffentlichung des Halbjahresfinanzberichts binnen 45 Tagen) und Abschnitt G.11 (betreffend sog. Clawback-Regelungen in den Dienstverträgen des Vorstands) und Abschnitt G.8 (betreffend nachträgliche Änderungen der Zielwerte und Vergleichsparameter der variablen Vergütungsbestandteile des Vorstands) erfüllt die Knorr-Bremse AG im Geschäftsjahr 2021 sämtliche Empfehlungen und Anregungen des DCGK. Der Hintergrund der Abweichungen wird in der Entsprechenserklärung ausführlich erläutert.

### Aufgetretene Interessenkonflikte

Bei seinen Entscheidungen überwachte der Aufsichtsrat das Vorliegen von möglichen Interessenkonflikten fortlaufend. Im Ergebnis kam es im Geschäftsjahr 2020 zu keinem Interessenkonflikt.

### Jahres- und Konzernabschlussprüfung

Der Aufsichtsrat stellte durch entsprechende Prüfungshandlungen sicher, dass der Jahres- und Konzernabschluss sowie die weitere Finanzberichterstattung für das Geschäftsjahr 2020 den geltenden Anforderungen entsprechen.

Der vom Vorstand entsprechend den deutschen Rechnungslegungsvorschriften (HGB) aufgestellte Jahresabschluss der Knorr-Bremse AG, der zusammengefasste Lagebericht der Knorr-Bremse AG und des Knorr-Bremse Konzerns sowie der auf Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2020 wurden von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, geprüft und jeweils mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. KPMG war von der Hauptversammlung am 30. Juni 2020 zum Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2020 gewählt worden. KPMG ist seit dem Börsengang im Jahr 2018 für den Knorr-Bremse Konzern als

Abschlussprüfer tätig. Bereits vor dem IPO war KPMG für die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses als Abschlussprüfer bestellt. Mit der Prüfung vorrangig betrauter verantwortlicher Wirtschaftsprüfer im Sinne des § 319a Abs. 1 Satz 4 HGB ist Johannes Hanshen. Prof. Dr. Kai Andrejewski ist weiterer verantwortlicher Prüfungspartner.

Der Wirtschaftsprüfer erörtert darüber hinaus den Halbjahresfinanzbericht turnusmäßig vor seiner Veröffentlichung ausführlich mit dem Prüfungsausschuss und berichtet anlässlich der Veröffentlichung der vorläufigen Zahlen zum Stand der Jahres- und Konzernabschlussprüfung. Der Abschlussprüfer prüft den vom Vorstand aufgestellten Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen (§ 312 AktG). Der Abschlussprüfer erteilte für den Bericht folgenden Bestätigungsvermerk: „Nach unserer pflichtgemäßen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass 1. die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind, 2. bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war oder Nachteile ausgeglichen worden sind, 3. bei den im Bericht aufgeführten Maßnahmen keine Umstände für eine wesentlich andere Beurteilung als die durch den Vorstand sprechen.“

Die genannten Berichte, der Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers waren allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig zugeleitet worden bzw. lagen in der Aufsichtsratssitzung am 30. März 2021 zur Einsicht aus. Der Prüfungsausschuss nahm in seinen Sitzungen am 3. März 2021, am 26. März 2021 und am 30. März 2021 eine Vorprüfung sämtlicher Unterlagen vor und die Ausschussvorsitzende Kathrin Dahnke erstattete dem Aufsichtsrat darüber in der Aufsichtsratssitzung am 30. März 2021 Bericht. Die Abschlüsse und Berichte wurden dem Aufsichtsrat vom Vorstand vorgestellt und ausführlich diskutiert. Die in den Sitzungen anwesenden Abschlussprüfer berichteten über das Ergebnis ihrer Prüfungen, für die zuvor vom Prüfungsausschuss für das Berichtsjahr insbesondere folgende Prüfungsschwerpunkte festgelegt worden waren: Prozess der Konzern- und Jahresabschlusserstellung, Umsatzrealisierung im Projektgeschäft nach IFRS 15, Aktivierung und Werthaltigkeit spezifischer Entwicklungsprojekte nach IAS 38; Fraud Risiko im Bereich der Umsatzlegung, Berichterstattung zur projektbegleitenden Systemumstellung („IFRS goes ERP“), Werthaltigkeit spezifischer Anteile an verbundenen Unternehmen und dazugehöriger Forderungen sowie Prüfung spezifischer Gewährleistungsrückstellungen.

Der Prüfungsausschuss stellte keine Schwächen des Risikomanagementsystems, des internen Kontrollsystems, des internen Revisionssystems oder des Compliance Management Systems fest. Nach eigener Prüfung des Jahresabschlusses, des Konzernabschlusses sowie des zusammengefassten Lageberichts hatten wir keinen Anlass, Einwendungen zu erheben, und stimmen daher mit dem Vorstand in seiner Einschätzung der Lage der Knorr-Bremse AG und des Knorr-Bremse Konzerns überein. Wir billigen auf Empfehlung des Prüfungsausschusses die Abschlüsse für das Geschäftsjahr 2020; der Jahresabschluss der Knorr-Bremse AG ist damit festgestellt. Mit dem Vorstand diskutierten wir den Vorschlag zur Gewinnverwendung ausführlich und schließen uns dem Vorschlag des Vorstands an, für das Geschäftsjahr 2020 eine Dividende von € 1,52 je dividendenberechtigter Stückaktie auszuschütten. Wir bewegen uns damit in der beim IPO kommunizierten Bandbreite einer Ausschüttung von 40 bis 50 % des Jahresüberschusses. Die diesjährige virtuelle Hauptversammlung wird hierüber am 20. Mai 2021 Beschluss fassen.

#### **Personelle Veränderungen im Aufsichtsrat und im Vorstand**

Die Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat zum 31. Dezember 2020 ergibt sich aus den Übersichten auf Seite 22 für den Aufsichtsrat bzw. auf Seite 9 für den Vorstand.

## Aufsichtsrat

Mit Wirkung zum Ablauf der Hauptversammlung am 30. Juni 2020 legten die Herren Dr. Mörsdorf, Tölsner und Weiberg ihre Mandate als Mitglieder des Aufsichtsrats nieder. Die Hauptversammlung bestellte Heinz Hermann Thiele, Dr. Thomas Enders und Dr. Theodor Weimer zu ihren Nachfolgern.

## Vorstand

Mit Wirkung zum 1. Juli 2020 wurde Frank Markus Weber zum Mitglied des Vorstands und CFO der Knorr-Bremse AG bestellt. Herr Weber folgt Herrn Heuwing nach, der das Unternehmen zum Ablauf des 30. April 2020 auf eigenen Wunsch verlassen hat. Herrn Heuwing möchte ich im Namen des Aufsichtsrats für sein großes Engagement danken. Er hat wichtige Beiträge zur Fortsetzung der dynamischen Wachstumsstrategie und Finanzstärke des Unternehmens geleistet. Zu seinen Verdiensten zählen vor allem der erfolgreiche Börsengang und die überzeugende Positionierung der Knorr-Bremse AG am Kapitalmarkt.

Mit Wirkung zum 1. Januar 2021 wurde Dr. Jan Michael Mrosik für die Dauer von drei Jahren zum Mitglied und Vorsitzenden des Vorstands bestellt. Herr Dr. Mrosik folgt Herrn Eulitz nach, der zum Ablauf des 31. August 2020 aus dem Unternehmen ausgeschieden ist. Die durch Herrn Dr. Mrosik übernommenen Resorts wurden interimistisch durch Herrn Weber, Herrn Dr. Laier und Herrn Dr. Wilder geführt.

## Dank

2020 war durch die Covid-19-Pandemie geprägt und für Knorr-Bremse mit geradezu historischen Herausforderungen verbunden. Der Aufsichtsrat dankt den Mitgliedern des Vorstands, den Führungskräften und allen Mitarbeitern des Knorr-Bremse Konzerns, die das Unternehmen erfolgreich und sicher durch die Krise geführt haben und weiterhin führen. Die wesentlichen Geschäftszahlen des Jahres 2020 und nicht zuletzt die Entwicklung des Aktienkurses im Jahresverlauf belegen diese Leistung auf eindrucksvolle Weise.

München, 30. März 2021

Mit meinen besten Grüßen  
und Wünschen  
he Klaus Mangold

Prof. Dr. Klaus Mangold  
Vorsitzender des Aufsichtsrats