

Bericht des Aufsichtsrats

*Sehr geehrte Aktionärinnen,
sehr geehrte Aktionäre*

Als Vorsitzender des Aufsichtsrats möchte ich Ihnen zur Arbeit des Aufsichtsrats im abgelaufenen Geschäftsjahr 2023 berichten. Das Jahr stand politisch und auch wirtschaftlich unverändert im Zeichen der geopolitischen Entwicklung und deren direkten und indirekten Konsequenzen. Trotz des gerade in Deutschland anspruchsvollen wirtschaftlichen Umfelds konnte Knorr-Bremse seine Resilienz und Leistungsstärke eindrucksvoll unter Beweis stellen. Unser Unternehmen beendete das Geschäftsjahr mit dem besten Umsatzergebnis seiner Unternehmensgeschichte und der angekündigte Turn-Around ist erfolgreich gestartet. An diesem Erfolg beteiligen wir auch Sie, unsere Aktionäre, die am 22. Februar 2024 veröffentlichten vorläufigen Geschäftszahlen erlauben dem Unternehmen die Ausschüttung einer deutlich über Vorjahr liegenden Dividende von 1,64 EUR je Aktie.

Zu den Schwerpunkten der Aufsichtsratsarbeit im abgelaufenen Geschäftsjahr, die nachstehend im Abschnitt *Wesentliche Themen der Aufsichtsratsarbeit* (ab Seite 15) ausführlich erläutert werden, gehörten die Überarbeitung des Vergütungssystems und insbesondere der Incentive-Architektur des Vorstands, weiter die Beratung der strategischen Brownfield- und Greenfield-Initiativen des Vorstands im Rahmen von Projekt BOOST, schließlich die personellen Veränderungen im Vorstand mit dem Amtsantritt von Herrn Llistosella als CEO direkt zum Jahresanfang und der Ablösung von Herrn Dr. Wilder durch Herrn Dr. Lange als Rail-Vorstand zum 4. Quartal.

Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand

Der Aufsichtsrat hat die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben auch im Berichtsjahr mit großer Sorgfalt erfüllt. In sämtliche Entscheidungen, die für den Konzern von grundlegender Bedeutung waren, wurde der Aufsichtsrat unter Beachtung der betreffenden Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) unmittelbar eingebunden. Er beriet den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens, bei laufenden Akquisitionsvorhaben ebenso wie bei der Umsetzung von Desinvestitionen wie insbesondere dem jüngsten Verkauf des Kiepe-Geschäfts. Auch zu strategischen Vorhaben wie insbesondere dem Projekt BOOST (dazu sogleich) stand der Aufsichtsrat in laufendem Austausch mit dem Vorstand. Zugleich überwachte der Aufsichtsrat die Geschäftsführung des Vorstands gestützt auf regelmäßige Berichte, anhand derer er sich laufend über Geschäftsentwicklung, Planung und Risikolage informierte. Hervorheben möchte ich besonders die offene, kooperative Zusammenarbeit zwischen dem Vorstand, den Führungskräften und dem Aufsichtsrat, ein aus Sicht des Aufsichtsrats wesentlicher Erfolgsfaktor, um in der enormen Dynamik der heutigen Zeit erfolgreich zu sein.



Dr. Reinhard Ploss,
Vorsitzender des Aufsichtsrats

Grundlage der Aufsichtsratsarbeit sind die Grundsätze verantwortungsbewusster und guter Unternehmensführung (Corporate Governance). Hierzu gehört auch eine turnusmäßige Befassung mit dem eigenen Governance-Verständnis, mit dem rechtlichen Rahmen der Aufsichtsratsarbeit und den relevanten Entwicklungen (u.a. LkSG, ZukunftsfinanzierungsG). Schwerpunkte seiner Überwachung und Beratung sind die Recht- und Ordnungsmäßigkeit, die Zweckmäßigkeit sowie die Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung und Konzernleitung. Die Inhalte und die Abwicklung der Aufsichtsratsarbeit sind in den Geschäftsordnungen des Aufsichtsrats, des Prüfungsausschusses sowie des Vorstands näher geregelt. Der Aufsichtsrat ist eng in die unternehmerische Planung und Erörterung strategischer Projekte und Themen eingebunden. Neben der Geschäftsordnung regelt ein Vorbehaltskatalog die Rechtsgeschäfte und Maßnahmen, zu deren Vornahme der Vorstand der Zustimmung des Aufsichtsrats bedarf. Die hiermit teilweise verbundene umfangreiche Vorprüfung und Vorbefassung wird hierbei auch in den Ausschüssen geleistet, konkret – je nach Gegenstand – im Strategieausschuss, im Prüfungsausschuss oder im Präsidium. Dabei achten der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse auf eine stets angemessene Informationsbasis und entscheiden im eigenen am Unternehmensinteresse ausgerichteten Ermessen. Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr. Sie werden hierbei durch die Gesellschaft vollumfänglich unterstützt. Zuletzt absolvierte der Aufsichtsrat am 19. März 2024 eine auf die spezifischen Verantwortlichkeiten des Aufsichtsrats fokussierte externe ESG-Schulung.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat der Vorstand den Aufsichtsrat durch schriftliche und mündliche Berichte in und außerhalb von Sitzungen regelmäßig, zeitnah und umfassend unterrichtet. Die Berichte beinhalteten alle relevanten Informationen zur Strategieentwicklung, zur Planung, zur unterjährigen Geschäftsentwicklung und zur Lage des Konzerns, zur Risikosituation und zum Risikomanagement, zur Compliance (vgl. Seite 59 des Geschäftsberichts), zu Wettbewerbern der Divisionen Truck und Rail (Peers), zur Lage am Kapitalmarkt einschließlich der Erwartungen von Analysten und Investoren sowie zu aktuellen Ereignissen. Der Aufsichtsrat hat die für das Unternehmen bedeutenden Geschäftsvorgänge sowie die Weiterentwicklung des Unternehmens gemeinsam mit dem Vorstand erörtert. Er 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 auch zwischen den Aufsichtsratssitzungen mit dem Vorstand in regelmäßigen Business Reviews zur Geschäftslage und zu wesentlichen Geschäftsvorgängen im Unternehmen ausgetauscht. Gleiches gilt für die Weiterentwicklung der Organisation und der Unternehmenskultur, beides essentielle Faktoren, um die Geschäftsziele zu erreichen. Die Stärke von Führung und Kultur sieht man an den Geschäftszahlen erst mit deutlicher Verzögerung, sie sind damit ein ganz wesentlicher Frühindikator für die Unternehmensentwicklung. Mit wichtigen Investoren habe ich zu zentralen Themen und Fragestellungen des Aufsichtsrats regelmäßig Gespräche geführt, zuletzt z.B. zu den Änderungen des Vorstandsvergütungssystems, die wir der Hauptversammlung am 30. April 2024 zur Billigung vorschlagen.

Im Geschäftsjahr 2023 verzeichneten wir wie in den Vorjahren eine konstant hohe Teilnahmequote bei unseren Beratungen. So lag die Präsenz in den Plenumsitzungen im Durchschnitt bei über 96 %. Die Sitzungen des Plenums wurden im Berichtsjahr allesamt als Präsenzsitzungen durchgeführt mit der Möglichkeit einer virtuellen Teilnahme bei begründetem Bedarf, ebenso die Sitzungen des Strategie- und Prüfungsausschusses. Das Präsidium tagte im Berichtsjahr bei zwei der insgesamt sechs Sitzungen virtuell. Die nachstehend individuell aufgeschlüsselten Anwesenheiten belegen das hohe Engagement der Mitglieder des Aufsichtsrats. Im Einzelfall verhinderte Aufsichtsrats- und Ausschussmitglieder wirkten durch Stimmbotschaften an der Beschlussfassung mit. Unterlagen zur Sitzung wurden zur Vorbereitung frühzeitig vorab verteilt; Tischvorlagen wurden lediglich bei kurzfristigen Entwicklungen und Veränderungen verwendet.

1.01 SITZUNGSTEILNAHMEN DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER IM GESCHÄFTSJAHRE 2023

Name	Aufsichtsrat (Plenum)	Präsidium	Prüfungsausschuss	Nominierungsausschuss	Strategieausschuss
Dr. Reinhard Ploss	6 (6)	6 (6)	5 (6)	n/a	4 (4)
Franz-Josef Birkeneder (stellvertretender Vorsitzender)	6 (6)	6 (6)	6 (6)		4 (4)
Dr. Theodor Weimer (stellvertretender Vorsitzender)	6 (6)	6 (6)			
Kathrin Dahnke	6 (6)		6 (6)	n/a	
Michael Jell	6 (6)	6 (6)			2 (2)
Dr. Sigrid Evelyn Nikutta	6 (6)				3 (3)
Wolfgang Nirschl (seit 03.07.2023)	4 (4)				
Werner Ratzisberger	6 (6)		5 (6)		
Annemarie Sedlmair	6 (6)				
Dr. Stefan Sommer	6 (6)				4 (4)
Julia Thiele-Schürhoff	5 (6)			n/a	4 (4)
Sylvia Walter	6 (6)				
Erich Starkl (bis 30.06.2023)	2 (2)				
Sitzungsteilnahme in %	92,95%	100%	91,66%	n/a	100%

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

Beratungen im Aufsichtsrat und in seinen Ausschüssen

Die Sitzungen und Entscheidungen des Plenums werden üblicherweise durch den Aufsichtsratsvorsitzenden in Abstimmung mit dem Vorstandsvorsitzenden, weiter durch das Präsidium und themenbezogen durch den Prüfungs- und Strategieausschuss vorbereitet. Der Aufsichtsrat hat einen Vermittlungsausschuss eingerichtet, für dessen Tätigwerden im Berichtszeitraum keine Notwendigkeit bestand. Auch der Nominierungsausschuss trat im Berichtszeitraum nicht zusammen. Über die Arbeit der Ausschüsse haben die Vorsitzenden Frau Dahnke (Prüfungsausschuss), Herr Dr. Sommer (Strategieausschuss) und ich selbst (Präsidium) dem Aufsichtsrat regelmäßig berichtet. Die wesentlichen Beratungsgegenstände der Ausschüsse sind nachfolgend zusammengefasst.

Vor den Aufsichtsratssitzungen trafen sich die Vertreter der Anteilseigner (sog. Owners' Panel) und der Arbeitnehmer regelmäßig zu getrennten Vorbesprechungen. An diesen Besprechungen nahmen anlassbezogen auch Mitglieder des Vorstands teil. Am Ende der Aufsichtsratssitzungen fanden bei Bedarf interne Aussprachen ohne Anwesenheit von Vorstandsmitgliedern statt.

Wesentliche Themen der Aufsichtsratsarbeit

Im Berichtszeitraum fanden unter Berücksichtigung der zweitägigen Strategieklausur insgesamt sechs Aufsichtsratssitzungen statt, die wie ausgeführt als Präsenzsitzungen an Standorten der Knorr-Bremse Gruppe in München (4), Aldersbach (1) und – erstmalig seit dem Börsengang im Jahr 2018 – in Berlin (1) durchgeführt wurden. In einem Fall entschied der Aufsichtsrat nach Vorbefassung in der Sitzung im schriftlichen Umlaufverfahren. Nachfolgend finden Sie einen chronologischen Überblick zu den inhaltlichen Schwerpunkten der Sitzungen des Aufsichtsratsplenums:

1. In der Bilanzsitzung am 17. März 2023 erörterte der Aufsichtsrat den Jahres- und Konzernabschluss zum Geschäftsjahr 2022 und die Ergebnisse der Abschlussprüfung mit dem Wirtschaftsprüfer KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und erteilte dem Abschluss – basierend auf der vorangegangenen Befassung des Prüfungsausschusses – die erforderliche Billigung. Der Aufsichtsrat verabschiedete zudem den Bericht des Aufsichtsrats, die Erklärung zur Unternehmensführung und den Vergütungsbericht, den Abhängigkeitsbericht und die Nicht-Finanzielle Konzernklärung. Dem Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands für das Geschäftsjahr 2022 (Ausschüttung einer Dividende von € 1,45 je Aktie), der Erneuerung der sog. Kapitalia und der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien, den weiteren Beschlussvorschlägen sowie der Durchführung der Hauptversammlung im virtuellen Format stimmte der Aufsichtsrat ebenfalls zu. Weiter nahm der Aufsichtsrat turnusmäßig einen Review der zuletzt abgeschlossenen M&A-Transaktionen hinsichtlich Business Case und strategischer Prämissen vor.

2. In der Sitzung am 4. Mai 2023 befasste sich der Aufsichtsrat auf Grundlage eines externen Vortrags mit dem gesamtwirtschaftlichen Ausblick, der aktuell durch die globale Inflationsentwicklung, durch geopolitische Verwerfungen (Russland-/Ukraine-Krieg, China-Taiwan-Konflikt), durch klima- und energiepolitische Veränderungen und durch die Digitalisierung der industriellen Produktion („Industrie 4.0“) besonders geprägt scheint. Der Aufsichtsrat analysierte die damit verbundenen Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort Deutschland und das Geschäftsmodell von Knorr-Bremse.

Der Vorstand erläuterte den Ablauf und die wesentlichen Entscheidungen der Hauptversammlung am Folgetag, konkret insb. die Erneuerung des bedingten und genehmigten Kapitals sowie die Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien, die befristete Ermächtigung zur Durchführung der Hauptversammlung im virtuellen Format und schließlich der Abschluss eines Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrags mit der deutschen Truck-Tochter der Knorr-Bremse AG. Darüber hinaus befasste sich der Aufsichtsrat mit dem Ausbau des

Nachmarktgeschäfts der Truck-Division, mit dem Status der Aufarbeitung einer Gewährleistungsthematik im indischen Rail-Geschäft sowie mit einer Vergrößerung des Strategieausschusses um je einen Anteilseigner- und einen Arbeitnehmervertreter auf zukünftig sechs Mitglieder.

3. Schwerpunkte der zweitägigen Strategieklausur am 6. Und 7. Juli 2023 waren die strategische Ausrichtung der beiden Divisionen und des Konzerns, weiter die strategische Finanzplanung und die zentralen Innovationsprojekte im CVS- und RVS-Bereich. Den Rahmen bildete das „**BOOST 2026**“ Programm des Vorstands (i.e. Knorr-Bremse Operational Optimization Strategy and Transformation), welches eine Reihe an strategischen Initiativen und operativen bzw. organisatorischen Maßnahmen bündelt, die über die kommenden Jahre nachhaltiges und profitables Wachstum sichern sollen mit einer konkret quantifizierten Ziel-Profitabilität im Geschäftsjahr 2026. Zu den BOOST-Einzelmaßnahmen, die der Aufsichtsrat regelmäßig hinsichtlich Umsetzungsstatus und Bottomline-Potenzialen betrachtet, gehören u.a. eine konsequente Optimierung des Produktportfolios, die Reduktion der Strukturkosten (SG&A), der Ausbau des profitablen Nachmarktgeschäfts beider Divisionen (sog. Brownfield-Maßnahmen) sowie die Betrachtung von M&A-Oppportunitäten jenseits des Kerngeschäfts (sog. Greenfield). Bei der Umsetzung der strategischen Initiativen durch den Vorstand fungiert der Aufsichtsrat zugleich als Sparrings-Partner und als Antreiber.

Einen weiteren Schwerpunkt der Strategieklausur bildete die Überarbeitung des **Vorstandsvergütungssystems**, welches der Hauptversammlung am 30. April 2024 zur Zustimmung vorgelegt wird und in der Einladung zur Hauptversammlung ausführlich beschrieben und strategisch begründet wird. Die grundlegenden Überlegungen sind eine weitere Verbesserung der Transparenz, dem Feedback unserer Aktionäre folgend, und die Einführung einer Malus- und Clawback-Regelung, besonders aber die Unterstützung der kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklung der Knorr-Bremse entlang der Elemente des Boost-Programms. Hierzu haben wir sowohl den Short Term Incentive (STI) als auch den Long Term Incentive (LTI) des Vorstands angepasst mit den Schwerpunkten finanzielle Performanz, längerfristige Wertentwicklung des Unternehmens, Schlüsselfaktoren wie ESG und Qualität sowie im Modifer mit Elementen der Unternehmenskultur, die ein Schlüssel zum Erfolg des Unternehmens sind. Wichtig ist auch die motivierende Wirkung des Incentive-Konzeptes, das nicht nur für den Vorstand gilt, sondern auch analog in den nächsten Führungsebenen zur Anwendung kommt.

Konkret werden z.B. beim STI der Zielkorridor von 80-120% auf 60-140% verbreitert, Bandbreiten für die Gewichtung der STI-Teilziele festgelegt und externe ESG-Ratings als Anknüpfungspunkt im STI gestrichen. Im LTI legen wir einen Schwerpunkt auf ROCE anstatt EPS, um das längerfristige Verhältnis von Einsatzfaktoren und Ergebnis besser abzubilden. Weiter werden ab dem Geschäftsjahr 2024 ESG-Kriterien (auch) im LTI berücksichtigt, insbesondere eine Reduktion der Scope 1 + 2 CO₂e-Emissionen entsprechend der kommunizierten Reduktionsziele. Eine vereinfachte TSR Peer Group stärkt den Fokus auf die nach ihrem Geschäftsmodell bzw. ihrer Branche mit Knorr-Bremse vergleichbaren Industrial Goods Unternehmen. Bei der Anpassung des Vergütungssystems berücksichtigt der Aufsichtsrat sowohl das Feedback von Investoren und Stimmrechtsberatern als auch die in der Covid-Pandemie gesammelten Erfahrungen. Besonders trägt er der Kritik der Investoren Rechnung, die sich in den Abstimmungsergebnissen der Hauptversammlung zu den jüngsten Vergütungsberichten 2022 und 2021 gezeigt hat: So werden mögliche Bereinigungen bei der Ermittlung der für den STI und LTI relevanten Zielerreichung auf einen abschließenden und eng definierten Katalog von Fällen begrenzt, um die tatsächliche Managementleistung transparent und konsistent zu messen und zu vergüten (Pay-for-Performance).

4. In der Aufsichtsratssitzung am 22. September 2023 beschloss der Aufsichtsrat die Bestellung von Dr. Nicolas Lange zum Nachfolger von Dr. Jürgen Wilder zum Mitglied des Vorstands, verantwortlich für die Rail-Division. Die bewusste Entscheidung für eine interne Nachbesetzung hat sich – wie bereits im Fall von Herrn Spies als für die Truck-Division verantwortlicher Vorstand – bewährt. Herr Dr. Lange war hierdurch in der Lage, reibungslos und ohne zeitaufwändiges Onboarding ab Tag 1 wertvolle Beiträge zur Weiterentwicklung der Rail-Division zu leisten. Ich komme darauf im Abschnitt *Personelle Veränderungen* im Vorstand noch einmal zurück.

Weiter beschloss der Aufsichtsrat eine Verlängerung der Bestellung von Dr. Claudia Mayfeld um weitere fünf Jahre bis zum 30. April 2029. Frau Dr. Mayfeld, die dem Vorstand seit 2021 angehört, verantwortet als General Counsel das Ressort Recht & Integrität und zusätzlich als Personalvorständin das HR-Ressort.

5. In seiner Sitzung am 12. Oktober 2023, in deren Rahmen der Aufsichtsrat auch die Produktion am Standort Berlin besichtigte, befasste sich der Aufsichtsrat mit geopolitischen Szenarien und damit verbundenen Auswirkungen auf die globale Wirtschaft und mit der wirtschaftlichen und politischen Lage und weiteren Entwicklung in China. Der Vorstand berichtete zur Umsetzung der strategischen Initiativen im Projekt BOOST sowie zum Status der Divestment-Projekte als Teil der Brownfield-Maßnahmen.

6. Am 15. Dezember 2023 (Planungssitzung) befasste sich der Aufsichtsrat mit der Jahres- und Finanzplanung 2024 und der Mittelfristplanung des Konzerns und der Divisionen (2024 – 2025) und billigte diese nach eingehender Erörterung. Der Vorstand präsentierte ein Konzept zur Zusammenführung der bisherigen Mittelfristplanung mit der strategischen Finanzplanung zu einer **einheitlichen Finanzplanung** mit einem 5-jährigen Horizont bei (unverändert) 1-jährigem Budget. Der Aufsichtsrat begrüßt die damit verbundene Vereinfachung des Planungszyklus, dem wir ab dem Jahr 2025 durch einen teilweise angepassten Sitzungsturnus Rechnung tragen.

Weiter befasste sich der Aufsichtsrat mit der Cyber Sicherheit der Knorr-Bremse Gruppe, ihrer gegenwärtigen Aufstellung, den gesetzlichen Anforderungen für kritische Infrastruktur (KRITIS), den NIS2-Vorgaben der EU sowie den insoweit vom verantwortlichen Fachbereich eingeleiteten Maßnahmen. Der Vorstand präsentierte sein Gesamtkonzept einer Diversitätsstrategie vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels insb. bei den sog. MINT-Berufen. Schwerpunkte dieser Strategie sind die Dimensionen Alter & Generation, Internationalität und Geschlechtervielfalt. Schließlich befasste sich der Aufsichtsrat mit der vertraglichen Umsetzung der eingangs beschriebenen Änderungen des Vorstandsvergütungssystems mit Wirkung zum 1. Januar 2024 sowie mit den wesentlichen Ergebnissen des im November durchgeführten Investoren-Soundings. Bei den Sitzungen haben Aufsichtsrat und Vorstand regelmäßig Personen aus den nächsten Ebenen die Chance gegeben, Themen zu präsentieren. Hierdurch erhält der Aufsichtsrat ein gutes Bild über das Nachwuchspotenzial und zugleich über die Verankerung der Themen in der Organisation.

Präsidium

Das Präsidium koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat, bereitet die Sitzungen des Plenums vor und überwacht die Durchführung der vom Aufsichtsrat gefassten Beschlüsse. Ihm obliegt die Beschlussfassung über Geschäfte mit Mitgliedern des Vorstands, die Zustimmung zu Verträgen mit Aufsichtsratsmitgliedern sowie die langfristige Nachfolgeplanung für den Vorstand. In Angelegenheiten des Aufsichtsrats entscheidet das Präsidium soweit erforderlich über den Aufschub der Offenlegung von Insiderinformationen gem. Art. 17 Abs. 4 MMVO.

Im Berichtszeitraum fanden insgesamt sechs Sitzungen des Präsidiums statt, wovon zwei als rein virtuelle Sitzungen abgehalten wurden und vier in Präsenz. Das Präsidium begleitete eng das Onboarding von Herrn Llistosella als neu bestelltem CEO. Es befasste sich intensiv mit der Überarbeitung der Incentive-Architektur des Vorstands, der Aufnahme von Clawback- und Malus-Regelungen in das Vergütungssystem mit sukzessiver vertraglicher Implementierung. Hierbei spielte die Akzeptanz der erarbeiteten Änderungen des Vorstandsvergütungssystems bei Investoren und Stimmrechtsberatern und die Ergebnisse der insoweit geführten Gespräche eine entscheidende Rolle. Auch in der „operativen Umsetzung“ waren Vorstandsvergütungsthemen (z.B. die für den STI Modifier relevanten strategischen und sonstigen nicht-finanziellen Ziele) Gegenstand der vorbereitenden Befassung des Präsidiums.

Der zum vierten Quartal reibungs- und geräuschlos vollzogene Wechsel in der Person des Rail-Vorstands wurde vom Präsidium sowohl in der Vorbereitung als auch nachlaufend im Onboarding von Herrn Dr. Lange eng begleitet. Einen weiteren Schwerpunkt bildete die Befassung des Präsidiums mit der Nachfolgeplanung des Vorstands für die dem Vorstand nachgeordneten Führungspositionen im Konzern, insbesondere des Managements der beiden Divisionen. Die zuvor beschriebene Erweiterung des Strategieausschusses wurde vorbereitend im Präsidium behandelt.

Soweit eine Beschlussfassung des Aufsichtsrats veranlasst war, schloss das Präsidium seine Beratungen in der Regel mit einer an den Aufsichtsrat gerichteten Beschlussempfehlung ab. Als Vorsitzender des Präsidiums berichtete ich dem Aufsichtsrat regelmäßig zur Arbeit des Präsidiums.

Dem Präsidium gehören an:

- Dr. Reinhard Ploss (Vorsitzender)
- Franz-Josef Birkeneder
- Dr. Theodor Weimer
- Michael Jell

Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss bereitet die Beschlüsse des Aufsichtsrats zur Billigung der Abschlüsse und des Gewinnverwendungsvorschlags vor und entscheidet anstelle des Aufsichtsrats über die Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer. Hinsichtlich der *Bestellung des Abschlussprüfers* durch die Hauptversammlung legt der Prüfungsausschuss dem Aufsichtsrat eine Empfehlung vor. In seiner Zusammensetzung, nach seinem Aufgabenzuschnitt und in seinen Kompetenzen entspricht der Prüfungsausschuss den Vorgaben des Gesetzes zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG). So verfügt die Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Kathrin Dahnke, über ein direktes Auskunftsrecht gegenüber den Leitern der relevanten Zentralbereiche Internal Audit, Controlling, Risikomanagement und Compliance und steht darüber hinaus in regelmäßigem, teilweise auch bilateralem Austausch mit dem Wirtschaftsprüfer. Zur Besetzung des Prüfungsausschusses (Stichwort Financial Experts) gilt das in der

Erklärung zur Unternehmensführung Ausgeführte. Zur Arbeit des Prüfungsausschusses berichtet Frau Dahnke regelmäßig dem Aufsichtsratsplenum.

Der Prüfungsausschuss trat im Geschäftsjahr 2023 zu insgesamt sechs Sitzungen zusammen. Er befasste sich u. a. mit den vorläufigen Zahlen des Geschäftsjahres 2022 sowie der Quartals- und Halbjahresfinanzberichterstattung. Das Risikomanagementsystem (RMS), das Interne Kontrollsystem (IKS), das Compliance Management System (CMS), die Berichte der Internen Revision und der Status der wesentlichen Rechtsstreitigkeiten werden turnusmäßig im Prüfungsausschuss behandelt. Ein zentraler Bestandteil der Ausschussarbeit ist darüber hinaus die Befassung mit dem Jahres- und Konzernabschluss beginnend mit der Festlegung der Prüfungsschwerpunkte sowie der Billigung des Honorarvorschlags des Abschlussprüfers, den betreffenden Prüfungsberichten des Abschlussprüfers KPMG, dem Abhängigkeitsbericht und dem nichtfinanziellen Konzernbericht (Nachhaltigkeitsbericht) sowie dem Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands.

Dem Prüfungsausschuss gehören an:

- Kathrin Dahnke (Vorsitzende)
- Franz-Josef Birkeneder
- Dr. Reinhard Ploss
- Werner Ratzisberger

Strategieausschuss

Der Strategieausschuss berät den Aufsichtsrat und den Vorstand in grundsätzlichen Fragen der Konzernstrategie einschließlich der geschäftspolitischen und unternehmerischen Ausrichtung des Konzerns. Ein Schwerpunkt sind die Analyse und Weiterentwicklung der Divisionen Truck und Rail, neue Geschäftsideen und mögliche Entwicklungsperspektiven, was auch alternative Methoden sowie Bewertungsperspektiven erfordert. Zu den Aufgaben des Ausschusses gehören weiter die Beratung zur Strategie für Veräußerungen, Fusionen und Übernahmen einschließlich der Leistungsüberwachung im Anschluss an Transaktionen. Ihm obliegt darüber hinaus die strategische Bewertung der globalen Aufstellung der Knorr-Bremse Gruppe mit Standorten und Gesellschaften sowie die Erörterung möglicher Verbesserungspotenziale mit dem Vorstand. Der Strategieausschuss unterstützt den Vorstand auch bei der Entwicklung und Bewertung von Vorschlägen zum Innovationsmanagement des Unternehmens. Ihm kommt schließlich - neben dem Prüfungsausschuss, der das Nachhaltigkeits-Reporting begleitet - eine inhaltliche Verantwortung für bestimmte Nachhaltigkeitsthemen zu: So berät der Strategieausschuss den Vorstand bei der systematischen Identifikation der mit Sozial- und Umweltfaktoren verbundenen Risiken und Chancen für das Unternehmen sowie zur angemessenen Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Zielen in der Unternehmensführung.

Der Strategieausschuss kam im Berichtszeitraum zu vier in Präsenz abgehaltenen Sitzungen zusammen. Er befasste sich u. a. mit Projekt BOOST und den insoweit vom Vorstand definierten Maßnahmen für das bereits näher beschriebene sog. Brownfield inkl. Portfolio-Analyse und möglichen Greenfield-Initiativen, weiter mit dem Status der laufenden M&A- und Divestment-Projekte (insb. Kiepe Electric), mit der Vorbereitung der Inhalte und Schwerpunkte der Strategieklausur, mit der Produkt-Pipeline der beiden Divisionen von der Vorentwicklung über die Markteinführung hinweg bis zum Fade-out, sowie mit Projektsteuerungsmechanismen und Entscheidungskonzepten im F&E-Bereich der beiden Divisionen.

Dem Strategieausschuss gehören an:

- Dr. Stefan Sommer (Vorsitzender)
- Franz-Josef Birkeneder
- Julia Thiele-Schürhoff
- Dr. Reinhard Ploss
- Dr. Sigrid Nikutta (ab 04.05.2023)
- Michael Jell (ab 07.07.2023)

Nominierungsausschuss

Der Nominierungsausschuss schlägt dem Aufsichtsrat bei Bedarf für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Kandidaten für neue Aufsichtsratsmitglieder vor.

Der Nominierungsausschuss trat im Berichtszeitraum nicht zusammen.

Dem Nominierungsausschuss gehören an:

- Dr. Reinhard Ploss (Vorsitzender)
- Kathrin Dahnke
- Julia Thiele-Schürhoff

Vermittlungsausschuss

Der Vermittlungsausschuss trat im Berichtszeitraum nicht zusammen.

Dem Vermittlungsausschuss gehören an:

- Dr. Reinhard Ploss
- Franz-Josef Birkeneder
- Kathrin Dahnke
- Michael Jell

Corporate Governance

Der Aufsichtsrat misst der Sicherstellung einer guten Corporate Governance große Bedeutung bei und hat sich im Berichtsjahr gesondert und intensiv mit dem eigenen Governance- und Compliance-Verständnis befasst. Den Rahmen bilden insoweit die Corporate Governance Vorgaben für deutsche börsennotierte Gesellschaften, wie sie sich insbesondere aus dem Aktiengesetz, dem Mitbestimmungsgesetz und dem DCGK in der aktuell gültigen Fassung ergeben. Gemeinsam mit dem Vorstand gab der Aufsichtsrat für den Berichtszeitraum am 15. Dezember 2023 die Entsprechenserklärung nach § 161 AktG ab. Die Entsprechenserklärung wurde auf der Internetseite der Gesellschaft zugänglich gemacht und ist darüber hinaus in der Erklärung zur Unternehmensführung abgedruckt. Mit Ausnahme von Abschnitt G.11 DCGK (betreffend sog. Clawback- und Malus-Regelungen in den Dienstverträgen des Vorstands) erfüllt die Knorr-Bremse AG im Geschäftsjahr 2023 sämtliche Empfehlungen des DCGK. Die zur Umsetzung von G.11 DCGK erforderlichen Änderungen des Vorstandsvergütungssystems werden der Hauptversammlung am 30. April 2024 zur Zustimmung vorgelegt und im Rahmen von Vertragsverlängerungen bzw. Neuverträgen sukzessive vertraglich implementiert.

Der Aufsichtsrat beurteilt regelmäßig die Wirksamkeit der Erfüllung seiner Aufgaben durch das Plenum und die Ausschüsse (sog. „Effizienzprüfung“ nach Abschnitt D.12 des DCGK). Nächstmalig wird eine solche Prüfung mit externer Begleitung im zweiten Quartal des laufenden Geschäftsjahres durchgeführt.

Aufgetretene Interessenkonflikte

Bei seinen Entscheidungen überwachte der Aufsichtsrat das Vorliegen von möglichen Interessenkonflikten fortlaufend. Im Ergebnis kam es im Geschäftsjahr 2023 und auch im laufenden Geschäftsjahr zu keinen für Entscheidungen des Aufsichtsrats relevanten Interessenkonflikten.

Jahres- und Konzernabschlussprüfung

Der Aufsichtsrat und besonders der Prüfungsausschuss stellten durch entsprechende Prüfungshandlungen sicher, dass der Jahres- und Konzernabschluss sowie die weitere Finanzberichterstattung für das Geschäftsjahr 2023 den geltenden Anforderungen entsprechen.

Der vom Vorstand entsprechend der deutschen Rechnungslegungsvorschriften (HGB) aufgestellte Jahresabschluss der Knorr-Bremse AG, der zusammengefasste Lagebericht der Knorr-Bremse AG und der auf Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2023 wurden von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, geprüft und jeweils mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. KPMG war von der Hauptversammlung am 5. Mai 2023 zum Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2023 gewählt worden. KPMG ist seit dem Börsengang im Jahr 2018 für den Knorr-Bremse Konzern als Abschlussprüfer tätig und war auch davor als Abschlussprüfer bestellt. Mit der Prüfung vorrangig betrauter verantwortlicher Wirtschaftsprüfer im Sinne des § 319a Abs. 1 Satz 4 HGB war Michael Mokler. Klaus Becker ist weiterer verantwortlicher Prüfungspartner.

Der Wirtschaftsprüfer erörterte darüber hinaus den Halbjahresfinanzbericht vor seiner Veröffentlichung ausführlich mit dem Prüfungsausschuss und berichtete anlässlich der Veröffentlichung der vorläufigen Zahlen zum Stand der Jahres- und Konzernabschlussprüfung. Der Abschlussprüfer prüfte 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. Der Prüfungsausschuss nahm in seinen Sitzungen am 21. Februar 2024 (vorläufige Zahlen) und am 15. März 2024 eine Vorprüfung sämtlicher Unterlagen vor. Die Ausschussvorsitzende Kathrin Dahnke erstattete dem Aufsichtsrat darüber in der Aufsichtsratssitzung am 20. März 2024 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 Prüfungsschwerpunkte festgelegt worden waren. Die Abschlussprüfer gingen dabei insbesondere auf die im Bestätigungsvermerk genannten besonders wichtigen Prüfungssachverhalte, auf weitere Prüfungsschwerpunkte und auf die jeweilige Vorgehensweise bei der Prüfung inklusive der Schlussfolgerungen ein und standen für ergänzende Fragen und Auskünfte zur Verfügung.

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 als Aufsichtsrat 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. Der Aufsichtsrat billigte auf Empfehlung des Prüfungsausschusses den Jahres- und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2023; 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 2023 eine Dividende von € 1,64 je dividendenberechtigter Stückaktie auszuschütten. Wir bewegen uns damit konsistent zu den Vorjahren in der beim IPO kommunizierten Bandbreite einer Ausschüttung von 40 – 50 % des Konzernjahresüberschusses. Der Aufsichtsrat verabschiedete zudem den Bericht des Aufsichtsrats, die Erklärung zur Unternehmensführung und den Vergütungsbericht, den Abhängigkeitsbericht und die Nicht-Finanzielle Konzernklärung. Die Hauptversammlung wird über die Gewinnverwendung am 30. April 2024 Beschluss fassen. Gegenstand der Beschlussfassung der Hauptversammlung werden darüber hinaus Anpassungen des Vergütungssystems und der Vergütungsbericht zum Geschäftsjahr 2023 sein, über dessen Aufstellung Vorstand und Aufsichtsrat nach § 162 Abs. 1 AktG entschieden haben.

Personelle Veränderungen im Aufsichtsrat und im Vorstand

Die Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat zum 31. Dezember 2023 ergibt sich aus den Übersichten auf Seite 26 für den Aufsichtsrat bzw. auf Seite 11 für den Vorstand.

Aufsichtsrat

Auf der Anteilseignerseite war die Besetzung des Aufsichtsrats im Berichtsjahr konstant. Auf Arbeitnehmerseite folgte im Juli Herr **Wolfgang Nirschl** als Vertreter der IG Metall auf Herrn Erich Starkl, der dem Aufsichtsrat seit 2014 angehörte und Ende Juni altersbedingt aus dem Aufsichtsrat ausschied. Die Gesellschaft unterstützt die neu gewählten Aufsichtsratsmitglieder durch ein strukturiertes Onboarding, um ihnen einen ganzheitlichen Überblick über das Unternehmen und die globale Aufstellung der Gruppe, das operative Geschäft und die Produkte der beiden Divisionen zu geben.

Vorstand

Zum Beginn des Geschäftsjahres 2023 trat **Marc Llistosella** sein Amt als Mitglied und Vorsitzender des Vorstands an. Er folgt auf Dr. Jan Mrosik, der am 11. März 2022 einvernehmlich aus dem Vorstand ausgeschieden war.

Mit Wirkung zum 1. Oktober 2023 bestellte der Aufsichtsrat Dr. **Nicolas Lange** zum Mitglied des Vorstands, verantwortlich für das Rail-Ressort. Herr Dr. Lange folgt auf Dr. Jürgen Wilder, der sein Mandat Ende September niederlegte und aus dem Unternehmen ausgeschieden ist. Herr Dr. Lange kennt Knorr-Bremse seit über 20 Jahren. Mit seiner technischen Expertise und seiner internationalen Erfahrung ist er bestens geeignet, unser weltweites Rail-Geschäft weiter auszubauen und Innovationen mit neuen Impulsen voranzutreiben. Er steht sowohl für Kontinuität als auch für den Wandel, den der Vorstand in seinem Strategie-Update angestoßen hat. Zuletzt war Herr Dr. Lange als Mitglied und Vorsitzender der Geschäftsführung der deutschen Rail-Tochter Knorr-Bremse Systeme für Schienenfahrzeuge tätig, kennt die Rail-Division also von Grund auf. Bereits im Jahr 2022 hatte sich der Aufsichtsrat für das Truck-Ressort mit Bernd Spies für einen internen Nachfolger entschieden, der zuletzt die Geschäftsführung der deutschen Truck-Tochter geführt hatte. Die interne Nachbesetzung ermöglicht einen reibungslosen Übergang praktisch ohne Einarbeitung des Nachfolgers. Sie belegt zugleich, dass Knorr-Bremse in der Lage ist, Potenzialträger bis in die oberste Führungsebene hervorzubringen.


Herrn Dr. Wilder dankt der Aufsichtsrat für sein herausragendes Engagement als Mitglied des Vorstands.

Dank

Dass Knorr-Bremse das Geschäftsjahr 2023 trotz widriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen als „Rekordjahr“ beschließen konnte, wie es der Vorstand Ende Februar bekannt gab, belegt nicht nur die Resilienz seines Geschäftsmodells, sondern auch die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mannschaft und ihrer Führungskräfte. Der Aufsichtsrat dankt dem Vorstand und allen Beschäftigten, die das Unternehmen erfolgreich und sicher durch das Geschäftsjahr geführt haben und weiterhin führen. Er wird den Vorstand auch in Zukunft konstruktiv begleiten. Persönlich möchte ich mich auch für die offene und positive Art, die mir in der direkten Interaktion mit der Belegschaft entgegengebracht wurde, bedanken, sie bestärkt meine Zuversicht, dass die Knorr-Bremse eine erfolgreiche Entwicklung in die Zukunft gestalten kann.

München, den 21. März 2024

*Mit meinem besten Gruß
und Wünschen für*



Dr. Reinhard Ploss
Vorsitzender des Aufsichtsrats