

Bericht des Aufsichtsrats

*Sehr geehrte Aktionärinnen,
sehr geehrte Aktionäre,*

als Vorsitzender des Aufsichtsrats möchte ich Ihnen zur Arbeit des Aufsichtsrats im abgelaufenen Geschäftsjahr 2025 berichten. In einem durch geopolitische Unsicherheit und globale Marktabschottung geprägten Geschäftsjahr hat Knorr-Bremse seine Resilienz und seine Exzellenz eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Die stringente Umsetzung des globalen BOOST Strategieprogramms 2026 hatte dabei einen entscheidenden Anteil. Die Maßnahmen zielen darauf ab, Knorr-Bremse als Weltmarkt- und Technologieführer erfolgreich weiterzuentwickeln und die Profitabilität zu steigern. Ein wesentlicher Bestandteil ist die strategische Weiterentwicklung des Portfolios durch den Erwerb der duagon-Gruppe im Rail-Bereich sowie des Plattform-Anbieters Travis im Truck-Bereich, zugleich aber auch die Bereinigung des Portfolios um nicht performante Geschäftsfelder, zuletzt dem Verkauf von Kiepe, GT und Sheppard als wesentlichen Bausteinen. Strategische Akquisitionen und Divestments werden vom Aufsichtsrat eng begleitet. Im Geschäftsjahr 2025 konnte Knorr-Bremse seine operative Profitabilität gegenüber dem Vorjahr erneut steigern und einen mit € 790 Mio. historisch hohen Free Cashflow erwirtschaften. Knorr-Bremse überzeugt in einem besonders für den Truck-Bereich anspruchsvollen wirtschaftlichen Umfeld mit seiner operativen Stärke.

An diesem Erfolg beteiligen wir auch Sie, unsere Aktionäre. Die am 19. Februar 2026 veröffentlichten vorläufigen Geschäftszahlen und die unverändert starke operative Performance erlauben dem Unternehmen trotz der Belastung durch die Restrukturierung, der Hauptversammlung eine über dem Vorjahr liegende Dividende von € 1,90 je Aktie vorzuschlagen.

Zu den Schwerpunkten der Aufsichtsratsarbeit im abgelaufenen Geschäftsjahr, die nachstehend im Abschnitt *Wesentliche Themen der Aufsichtsratsarbeit* (ab Seite 18) ausführlich erläutert werden, gehörte die Integration des im Jahr 2024 von Alstom erworbenen US-Signaltechnikgeschäfts. Den damit verbundenen Einstieg in den neuen Geschäftsbereich Control, Command and Signaling (CCS) hat Knorr-Bremse erfolgreich gemeistert mit einem Target, dass die bei Erwerb zugrunde gelegten finanziellen Erwartungen bislang übererfüllt. Im Fokus der strategischen Aufsichtsratsarbeit standen darüber hinaus der eingangs genannte, zu Jahresbeginn 2026 vollzogene Erwerb der duagon-Gruppe im RVS-Bereich sowie der Erwerb von TRAVIS Road Services, der unsere CVS Service-Plattform ergänzt. Zentral war schließlich die Beratung der strategischen Maßnahmen zur Portfolio-Bereinigung und Profitabilitätssteigerung (Brownfield) und der Wachstumsinitiativen (Greenfield) des Vorstands im Rahmen von BOOST.

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, konkret z. B. dem Erwerb der duagon Gruppe. Auch zu

» Die offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorstand, Führungskräften und Aufsichtsrat ist ein echter Erfolgsfaktor für Knorr-Bremse. «

Dr. Reinhard Ploss
Vorsitzender des Aufsichtsrats



strategischen Vorhaben, insbesondere zu Wachstumsoptionen in angrenzenden und neuen Geschäftsfeldern wie der Energietechnik (Power & Grid), 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. Als Erfolgsfaktor hervorheben möchte ich erneut die gewachsene offene, kooperative und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem Vorstand, den Führungskräften und dem Aufsichtsrat.

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 sowohl in Deutschland als auch global. Schwerpunkte der Überwachung und Beratung durch den Aufsichtsrat sind die Recht- und Ordnungsmäßigkeit, die Zweckmäßigkeit sowie die Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung und Konzernleitung. Die Inhalte und die Abwicklung der Aufsichtsratsarbeit sind in den auf der Website abrufbaren 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 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. Die Mitglieder des Strategieausschusses und des Prüfungsausschusses wurden im Jahr 2025 (erneut) zu ihren spezifischen Verantwortlichkeiten im ESG Reporting geschult.

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, zu Wettbewerbern der Divisionen Truck und Rail (Peers) mit gesonderter Betrachtung der Business Units, 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 essenzielle Faktoren, um die Geschäftsziele zu erreichen. Führungskraft und Kultur sind entscheidende Impulsgeber für die Unternehmensentwicklung, auch wenn sich ihre Wirkung erst verzögert in den Geschäftszahlen zeigt. Ein Verständnis dazu ist von hoher Bedeutung für den Aufsichtsrat, um frühzeitig beurteilen zu können, ob die gesetzten Ziele realistisch erreichbar sind. Mit wichtigen Investoren habe ich zu zentralen Themen und Fragestellungen des Aufsichtsrats regelmäßig Gespräche geführt.

Im Geschäftsjahr 2025 verzeichneten wir wie in den Vorjahren eine konstant hohe Teilnahmequote bei unseren Beratungen. So lag die Präsenz in den Plenumsitzungen im Durchschnitt bei rund 99 %. Mit Ausnahme der kurzen Aufsichtsratssitzung vor der Hauptversammlung wurden sämtliche Sitzungen als Präsenzsitzungen durchgeführt. Die Möglichkeit zur virtuellen Teilnahme bestand bei begründetem Bedarf. Das Präsidium, der Nominierungsausschuss, der Prüfungsausschuss und der Strategieausschuss tagten ebenfalls in Präsenz. 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 abrufbar gestellt; Tischvorlagen wurden lediglich bei kurzfristigen Entwicklungen und Veränderungen verwendet.

1.01 SITZUNGSTEILNAHMEN DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER IM GESCHÄFTSJAHR 2025

Name	Aufsichtsrat (Plenum)	Präsidium	Prüfungsausschuss	Nominierungsausschuss	Strategieausschuss
Dr. Reinhard Ploss	8 (8)	4 (4)	7 (7)	2 (2)	3 (3)
Franz-Josef Birkeneder (stellvertretender Vorsitzender)	8 (8)	4 (4)	7 (7)		3 (3)
Dr. Theodor Weimer (stellvertretender Vorsitzender) (bis 30.04.2025)	3 (3)	1 (1)			
Stephan Sturm (ab 30.04.2025) (stellvertretender Vorsitzender ab 31.07.2025)	5 (5)	2 (2)			
Kathrin Dahnke	8 (8)		7 (7)	2 (2)	
Thomas Mittmann	8 (8)				
Dr. Sigrid Evelyn Nikutta	8 (8)				3 (3)
Wolfgang Nirschl	8 (8)		6 (7)		
Werner Ratzisberger	8 (8)	4 (4)			3 (3)
Annemarie Sedlmair	8 (8)				
Dr. Stefan Sommer	7 (8)				2 (3)
Julia Thiele-Schürhoff	8 (8)			2 (2)	3 (3)
Manuela Deseive	8 (8)				
Sitzungsteilnahme in %	99,04 %	100 %	96,43 %	100 %	94,45 %

(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. Der Nominierungsausschuss trat im Berichtszeitraum zu zwei Sitzungen zusammen. Über die Arbeit der Ausschüsse haben die Vorsitzenden Frau Dahnke (Prüfungsausschuss), Herr Dr. Sommer (Strategieausschuss) und ich selbst (Präsidium, Nominierungsausschuss) dem Aufsichtsrat regelmäßig berichtet. Die wesentlichen Beratungsgegenstände der Ausschüsse sind nachfolgend zusammengefasst.

Vor den Aufsichtsratssitzungen trafen sich die Vertreter der Anteilseigner (sog. Owners' Panel) regelmäßig zur Vorbesprechung. 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 acht Aufsichtsratssitzungen statt, die an Standorten der Knorr-Bremse Gruppe in München (6) und Mödling (1) sowie in Hohenkammer (1) durchgeführt wurden. In einem Fall entschied der Aufsichtsrat im schriftlichen Umlaufverfahren auf Grundlage einer ausformulierten Entscheidungsvorlage des Vorstands. Nachfolgend finden Sie einen chronologischen Überblick zu den inhaltlichen Schwerpunkten ausgewählter Sitzungen des Aufsichtsratsplenums:

1. Schwerpunkte der zweitägigen Strategieklausur am 30. und 31. Januar 2025 waren die strategische Ausrichtung des Konzerns und der beiden Divisionen, die strategische Finanzplanung und die zentralen Innovationsprojekte im CVS- und RVS-Bereich. Der Aufsichtsrat betrachtete den Stand der Umsetzung der wesentlichen strategischen und operativen BOOST-Subprojekte im Brownfield und Greenfield. Hierzu zählen die weitere Optimierung des Produktportfolios, die Reduktion der Strukturkosten (SG&A), die Anpassung der R&D-Ausgaben entsprechend dem strategischen Finanzrahmen, der Ausbau des profitablen Nachmarktgeschäfts im Truck- und Railbereich sowie die stetige Betrachtung von M&A-Opportunitäten und organischen Wachstumsmöglichkeiten. Der Aufsichtsrat versteht sich hierbei auch als Sparrings-Partner des Vorstands. Die IT- und HR-Strategie sowie das Setup des Product Compliance Management (PCM) bildeten weitere Schwerpunkte der Strategieklausur.
2. In der Bilanzsitzung am 20. März 2025 erörterte der Aufsichtsrat den Jahres- und Konzernabschluss zum Geschäftsjahr 2024 und die Ergebnisse der Abschlussprüfung mit dem Wirtschaftsprüfer und erteilte dem Abschluss – basierend auf der vorangegangenen Befassung des Prüfungsausschusses – die erforderliche Billigung. Dem Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands für das Geschäftsjahr 2024 (Ausschüttung einer Dividende von € 1,75 je Aktie), schloss sich der Aufsichtsrat an. Der Aufsichtsrat verabschiedete den Bericht des Aufsichtsrats, die Erklärung zur Unternehmensführung und den Vergütungsbericht, den Abhängigkeitsbericht und die Konzernnachhaltigkeitserklärung. Zudem verabschiedete der Aufsichtsrat die Beschlussvorschläge zur ordentlichen Hauptversammlung und stimmte deren virtueller Durchführung wie bereits in den Vorjahren zu. Der Aufsichtsrat befasste sich mit ausgewählten BOOST-Initiativen, insbesondere mit dem Status der Divestment-Projekte zur Portfoliobereinigung. Ebenso betrachtete der Aufsichtsrat turnusmäßig die zuletzt abgeschlossenen M&A-Transaktionen unter dem Gesichtspunkt der Erfüllung des bei Erwerb zugrunde gelegten Business Case sowie der jeweiligen strategischer Prämissen.
3. In der Sitzung am 29. April 2025 befasste sich der Aufsichtsrat mit der Vorbereitung der Hauptversammlung am Folgetag, insbesondere wurden die Vor- und Nachteile einer virtuellen Durchführung diskutiert, weiter die öffentliche Übertragung (auch) der Generaldebatte. Beidem stimmte der Aufsichtsrat zu.
4. In seiner Sitzung am 31. Juli 2025 befasste sich der Aufsichtsrat mit den Ergebnissen des ersten Halbjahrs, weiter mit dem Status ausgewählter BOOST-Maßnahmen, mit den laufenden Divestment- und Restrukturierungsaktivitäten der Rail-Division und der Integration des von Alstom erworbenen US-Signaltechnikgeschäfts. Der Aufsichtsrat wählte Stephan Sturm, der seit dem 30. April 2025 als Nachfolger von Dr. Theodor Weimer dem Aufsichtsrat angehört, zum stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden.

5. In einer außerordentlichen Sitzung am 19. September 2025 beriet der Aufsichtsrat über den Erwerb der duagon Gruppe und stimmte diesem Erwerb einstimmig zu. Mit duagon stärkt Knorr-Bremse sein bestehendes Elektronikgeschäft und gewinnt einen Experten für Speziallösungen in den Bereichen Embedded Electronics sowie Kommunikations- und Softwarelösungen im Rail-Bereich, wobei die Anwendungsfelder sowohl im Fahrzeug als auch in der Rail-Infrastruktur liegen.
6. In seiner am Knorr-Bremse-Standort Mödling in Österreich durchgeführten Sitzung am 9. Oktober 2025, in deren Rahmen der Aufsichtsrat auch die Produktion besichtigte, befasste sich der Aufsichtsrat mit dem Status der laufenden M&A- und Divestment-Aktivitäten im Rail-Bereich, besonders mit dem Carve-out und Verkauf des globalen Klimaanlagen-geschäfts. Weiter diskutierte das Plenum organische und anorganische Maßnahmen zum Ausbau des profitablen Nachmarkt- und Plattformgeschäfts im Truck-Bereich. Die Akquisition des Plattform-Anbieters Travis bildet hierbei einen wichtigen Baustein; ebenso die Gründung eines Joint Venture mit WESP zur strukturierten Auswertung von Werkstattdaten im Nutzfahrzeugbereich. Beides zahlt auf die Schaffung eines holistischen und digitalisierten Aftermarket-Ecosystems ein, das langfristig deutliches Wachstumspotential hat. Auf Grundlage eines externen Gastvortrags befasste sich der Aufsichtsrat mit der KI-Strategie der Knorr-Bremse-Gruppe sowie mit konkreten Anwendungsbeispielen in der Praxis (Use Cases). Die Wachstumsoptionen beider Divisionen im indischen Markt sowie die Rolle von Indien als globaler Produktionsstandort bildeten einen weiteren Schwerpunkt der Oktobersitzung. Der Aufsichtsrat beriet in diesem Kontext auch zur Neugründung eines Standorts in Chennai (One Campus India) und erteilte den insoweit erforderlichen Investitionen die erforderliche Zustimmung. Schließlich entschied der Aufsichtsrat, die Bestellung von Dr. Nicolas Lange als verantwortlicher Rail-Vorstand für die Dauer von fünf Jahren, somit bis zum Ablauf des 30. September 2031 zu verlängern.
7. Im Rahmen der sog. Planungssitzung am 17. Dezember 2025 beriet der Aufsichtsrat zum Budget 2026 (Budget) sowie zur strategischen Finanzplanung des Konzerns und der Divisionen für die Jahre 2027-2030. Er billigte die Planung nach eingehender Erörterung und verabschiedete die daraus abgeleiteten Unternehmensziele für den Short Term Incentive (STI) des Vorstands ebenso wie die individuellen STI-Ziele für das Geschäftsjahr 2026. Weiter befasste sich der Aufsichtsrat mit einem möglichen Ausbau des Energietechnik-geschäfts (Power & Grid) sowie mit anorganischen Wachstumsoptionen in diesem Bereich. Zuletzt befasste sich der Aufsichtsrat mit der Vorbereitung der diesjährigen Hauptversammlung, ebenso mit der taggleich veröffentlichten DCGK-Entsprechenserklärung, auf die ich im Abschnitt Corporate Governance näher eingehe.

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 für ihn relevanten 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 vier Sitzungen des Präsidiums statt, die alle in Präsenz abgehalten wurden. Das Präsidium befasste sich u.a. mit der Festlegung der Financial- und Non-Financial Targets sowie der individuellen Ziele des Short Term Incentive und Long Term Incentive, darüber hinaus mit der Vorbereitung einer Änderung der Messung der für den LTI relevanten Teilziele. Weiter befasste sich das Präsidium mit der Verlängerung der Bestellung von Herrn Dr. Lange sowie der angedachten Bestellung von Frank Weber zum Aufsichtsratsmitglied der Vossloh AG, die zwischenzeitlich – mit Zustimmung des Präsidiums – vollzogen wurde. Soweit zur Vorbereitung der Entscheidung des Aufsichtsrats erforderlich, schloss das Präsidium seine Beratungen 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 (bis 30.04.2025)
- Stephan Sturm (ab 31.07.2025)
- Werner Ratzisberger

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 (EzUF) Ausgeführte. Zur Arbeit des Prüfungsausschusses berichtet Frau Dahnke regelmäßig dem Aufsichtsratsplenum.

Der Prüfungsausschuss trat im Geschäftsjahr 2025 zu insgesamt sieben Sitzungen zusammen. Er befasste sich mit dem Financial Reporting der Knorr-Bremse-Gruppe, insbesondere den vorläufigen Zahlen und dem Geschäftsbericht zum Geschäftsjahr 2024 sowie mit 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 von den verantwortlichen Bereichsleitern im Prüfungsausschuss vorgestellt und dort erörtert. 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 nicht-finanziellen Konzernbericht (Nachhaltigkeitsbericht) sowie dem Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands zum abgelaufenen Geschäftsjahr.

Dem Prüfungsausschuss gehören an:

- Kathrin Dahnke (Vorsitzende)
- Franz-Josef Birkeneder
- Dr. Reinhard Ploss
- Wolfgang Nirschl

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 Bewertungsmethoden und Perspektiven 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 drei Sitzungen zusammen, die alle in Präsenz abgehalten wurden. Er befasste sich u. a. mit Projekt BOOST und der Umsetzung der vom Vorstand definierten Maßnahmen im sog. Brownfield einschließlich der beschlossenen Maßnahmen zur Portfolio-Bereinigung, weiter mit dem Status der laufenden M&A- und Divestment-Projekte, mit der Vorbereitung und Schwerpunktsetzung der Strategieklausur, mit der Produkt-Pipeline der beiden Divisionen von der Vorentwicklung über die Markteinführung hinweg bis zum Phase-out (S-Kurven). Einen weiteren Schwerpunkt bildete die Erörterung von organischen und anorganischen Wachstumsoptionen und deren systematische Bewertung im sog. Greenfield, u. a. im Bereich Power & Grid, denkbare Aktivitäten der Knorr-Bremse-Gruppe im Greentech-Bereich, eine strukturierte Analyse der Entwicklungsfaktoren und Wachstumstreiber der E-Mobilität, Wachstumsoptionen in angrenzenden Märkten sowie die Chancen, Herausforderungen und Umsetzungskonzepte der beiden Divisionen im chinesischen Markt.

Dem Strategieausschuss gehören an:

- Dr. Stefan Sommer (Vorsitzender)
- Franz-Josef Birkeneder
- Julia Thiele-Schürhoff
- Dr. Reinhard Ploss
- Dr. Sigrid Nikutta
- Werner Ratzisberger

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 zu zwei Sitzungen zusammen. Dabei behandelte er basierend auf dem aktuellen Kompetenzprofil des Aufsichtsrats Nachfolge- und Besetzungsfragen. Im Schwerpunkt befasste sich der Aufsichtsrat mit der Vorbereitung der Nachbesetzung der Position von Dr. Sigrid Nikutta, die mit Wirkung zum Ende der diesjährigen Hauptversammlung am 30. April 2026 aus dem Aufsichtsrat ausscheidet. Der Ausschuss nominierte Dr. Christian Schlögel zum designierten Nachfolger. Als vormaliger Chief Digital Officer der Körber AG zeichnet sich Herr Dr. Schlögel durch ausgewiesene Umsetzungsexpertise in den Bereichen Software, Digitalisierung, digitale Transformation und künstliche Intelligenz aus. Er verfügt über 30 Jahre Führungserfahrung in globalen Technologie-, Software- und Industrieunternehmen.

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
- Werner Ratzisberger

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 Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) in der aktuell gültigen Fassung ergeben. Gemeinsam mit dem Vorstand gab der Aufsichtsrat für den Berichtszeitraum am 17. Dezember 2025 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 Empfehlung C.4 und G.11 des DCGK erfüllte die Knorr-Bremse AG im Geschäftsjahr 2025 sämtliche Empfehlungen des DCGK. Die nur temporäre Abweichung von C.4 hat den Hintergrund, dass ein Aufsichtsratsmitglied vorübergehend den Aufsichtsratsvorsitz einer anderen börsennotierten Gesellschaft übernimmt und damit – aufgrund der doppelten Zählweise – die empfohlene Höchstzahl von fünf Aufsichtsratsmandaten zeitweilig überschreitet. Die von G.11 empfohlene Aufnahme von Malus- und Clawback-Regelungen wurde bereits in vier der fünf Vorstandsverträge aufgenommen und soll im Jahresverlauf 2026 vollständig erfüllt werden.

Der Aufsichtsrat beurteilt regelmäßig die Wirksamkeit der Erfüllung seiner Aufgaben durch das Plenum und die Ausschüsse (sog. „Effizienzprüfung“ nach Abschnitt D.12 des DCGK). Eine solche Effizienzprüfung soll nächstmalig in der zweiten Jahreshälfte durchgeführt werden.

Aufgetretene Interessenkonflikte

Bei seinen Entscheidungen überwachte der Aufsichtsrat das Vorliegen von möglichen Interessenkonflikten, wie sie sich u. a. im Fall von Doppelmanuten ergeben können, fortlaufend. Im Ergebnis kam es im Geschäftsjahr 2025 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 2025 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 2025 wurden von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, geprüft und jeweils mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. KPMG wurde von der Hauptversammlung am 30. April 2025 zum Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2025 gewählt. 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 und ist Michael Mokler. Angelika Huber-Straßer ist weitere verantwortliche Prüfungspartnerin. Anlässlich der Veröffentlichung der vorläufigen Zahlen berichtete der Abschlussprüfer bereits im Februar zum Stand der Jahres- und Konzernabschlussprüfung. Er prüfte den vom Vorstand aufgestellten Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen (Abhängigkeitsbericht, § 312 AktG) und 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 19. März 2026 zur Einsicht aus. Der Prüfungsausschuss nahm in seinen Sitzungen am 18. Februar 2026 (vorläufige Zahlen) und am 13. März 2026 eine Vorprüfung sämtlicher Unterlagen vor. Die Ausschussvorsitzende Kathrin Dahnke erstattete dem Aufsichtsrat darüber in der Aufsichtsratssitzung am 19. März 2026 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. Sie 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 Revisionsystems 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 2025; 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 2025 eine Dividende von € 1,90 je dividendenberechtigter Stückaktie auszuschütten. Der Gewinnverwendungsvorschlag trägt der starken operativen Performance des Konzerns Rechnung; Sondereffekte aus der kontinuierlichen BOOST-Restrukturierung sollen kompensiert werden. Der Aufsichtsrat verabschiedete diesen Bericht des Aufsichtsrats, die Erklärung zur Unternehmensführung und den Vergütungsbericht, den Abhängigkeitsbericht und die nicht-finanzielle Konzernklärung.

Die Hauptversammlung wird über die vorgeschlagene Gewinnverwendung am 30. April 2026 Beschluss fassen. Auf der Agenda der Hauptversammlung stehen darüber hinaus die turnusmäßigen Wahlen zum Aufsichtsrat, der Vergütungsbericht zum Geschäftsjahr 2025 sowie die ebenfalls turnusmäßige Bestätigung des (inhaltlich unveränderten) Vergütungssystems für die Mitglieder des Aufsichtsrats.

Personelle Veränderungen im Aufsichtsrat und im Vorstand

Die Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat zum 31. Dezember 2025 ergibt sich aus den Übersichten auf Seite 28 für den Aufsichtsrat bzw. auf Seite 11 für den Vorstand. Im abgelauten Geschäftsjahr ergaben sich folgende Änderungen.

Aufsichtsrat

Auf der Anteilseignerseite folgte am 30. April 2025 Stephan Sturm auf Dr. Theodor Weimer, der aus persönlichen Gründen aus dem Gremium ausschied. Auf Arbeitnehmerseite folgte Manuela Deseive zum 1. Januar 2025 als bereits im Jahr 2021 gewähltes Ersatzmitglied auf Sylvia Walter, die 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


Die Besetzung des Vorstands war im Berichtsjahr 2025 unverändert konstant. Hervorheben möchte ich die einhelligen Entscheidungen des Aufsichtsrats zur frühzeitigen Verlängerung der amtierenden Vorstandsmitglieder Marc Llistosella und Dr. Nicolas Lange jeweils um fünf Jahre. Sie belegen aus meiner Sicht das gegenseitige Vertrauen von Aufsichtsrat und Vorstand und die hohe Funktionalität des Vorstands als Team unter der Führung des CEO.

Dank

Dass Knorr-Bremse seine ambitionierten Ziele in einem durch geopolitische Unsicherheit und globale Marktabschottung geprägten Geschäftsjahr erreichen und im Fall der Rail-Division sogar übertreffen konnte, belegt nicht nur die hohe Resilienz des Geschäftsmodells und die Effektivität der BOOST-Maßnahmen, sondern auch die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit des gesamten Knorr-Bremse Teams und seiner 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 die auf gegenseitigem Vertrauen gewachsene offene und positive Art, die mir in der direkten Interaktion mit allen Beteiligten entgegengebracht wird, hervorheben. Sie bestärkt sowohl von der Kultur als auch vom inhaltlichen Einblick meine Zuversicht, dass Knorr-Bremse eine weiterhin erfolgreiche Entwicklung in die Zukunft gestalten kann.

München, den 19. März 2026

*Mit meinen besten Grüßen
und Wünschen für*



Dr. Reinhard Ploss
Vorsitzender des Aufsichtsrats