

# Bericht des Aufsichtsrats

*Sehr geehrte Aktionärinnen,  
sehr geehrte Aktionäre*

Als Vorsitzender des Aufsichtsrats möchte ich Ihnen zur Arbeit des Aufsichtsrats im abgelaufenen Geschäftsjahr 2024 berichten. In einem vor allem für den Truck-Bereich anspruchsvollen wirtschaftlichen Umfeld konnte Knorr-Bremse seine Resilienz und Leistungsstärke eindrucksvoll unter Beweis stellen und hat seine operative Profitabilität und seinen Free Cashflow gegenüber Vorjahr erneut gesteigert. Mit dem globalen Strategieprogramm BOOST 2026 haben Vorstand und Führungsteam sehr schnell die großen Herausforderungen angepackt und bereits viele strategisch und operativ wichtige Maßnahmen umgesetzt, um Knorr-Bremse als Weltmarkt- und Technologieführer erfolgreich weiterzuentwickeln und die Profitabilität zu steigern. Dies gilt auch für die stringente Umsetzung der Maßnahmen zur Portfoliobereinigung, die der Aufsichtsrat eng begleitet. Trotz der global angespannten Konjunkturlage überzeugt unser Unternehmen mit seiner operativen Stärke.

An diesem Erfolg beteiligen wir auch Sie, unsere Aktionäre. Die am 20. Februar 2025 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 € 1,75 je Aktie vorzuschlagen. Der Gewinnverwendungsvorschlag liegt damit deutlich über dem Ausschüttungskorridor der letzten Jahre, jedoch haben wir uns in Anbetracht der starken operativen Performance dazu entschlossen, die Wirkung u.a. der Restrukturierungsmaßnahmen zu kompensieren.

Zu den Schwerpunkten der Aufsichtsratsarbeit im abgelaufenen Geschäftsjahr, die nachstehend im Abschnitt *Wesentliche Themen der Aufsichtsratsarbeit* (ab Seite 15) ausführlich erläutert werden, gehörten die Akquisition des Signaltechnikgeschäfts von Alstom und der damit verbundene erfolgreiche Einstieg von Knorr-Bremse in den neuen Geschäftsbereich Control, Command and Signaling (CCS), die Beratung der strategischen Maßnahmen zur Portfolio-Bereinigung und Profitabilitätssteigerung (Brownfield) und der Wachstumsinitiativen (Greenfield) des Vorstands im Rahmen von Projekt BOOST sowie die Implementierung des mit Zustimmung der Hauptversammlung geänderten Vergütungssystems des Vorstands.

## **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 im CVS-Bereich, konkret dem Verkauf des US-Lenkungsherstellers R.H. Sheppard Co. sowie der britischen GT Group. Auch zu strategischen Vorhaben wie insbesondere dem Projekt BOOST stand der Aufsichtsrat in laufendem Austausch mit dem Vorstand. Zugleich



**Dr. Reinhard Ploss,**  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

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 und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem Vorstand, den Führungskräften und dem Aufsichtsrat als einen wesentlichen Erfolgsfaktor, um auch in der enormen Dynamik der heutigen Zeit erfolgreich zu sein.

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. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), Zukunftsfinanzierungsgesetz (ZuFinG)). 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 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. Am 19. März 2024 absolvierte der

Aufsichtsrat eine auf seine spezifischen Verantwortlichkeiten fokussierte externe ESG-Schulung; am 29. Januar 2025 befassten sich Prüfungs- und Strategieausschuss mit den Anforderungen des CSRD Reporting sowie mit strategisch relevanten KPIs unter Berücksichtigung der jeweiligen Investorensicht.

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), 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. Die Stärke von Führung und Kultur sieht man an den Geschäftszahlen erst mit deutlicher Verzögerung, sie sind damit entscheidende Impulsgeber für die Unternehmensentwicklung. 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.

### 1.01 SITZUNGSTEILNAHMEN DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER IM GESCHÄFTSJAHR 2024

Name	Aufsichtsrat (Plenum)	Präsidium	Prüfungs- ausschuss	Nominierungs- ausschuss	Strategie- ausschuss
<b>Dr. Reinhard Ploss</b>	7 (7)	4 (4)	(6)	2/2	4 (4)
<b>Franz-Josef Birkeneder (stellvertretender Vorsitzender)</b>	7 (7)	4 (4)	6 (6)		<b>4 (4)</b>
<b>Dr. Theodor Weimer (stellvertretender Vorsitzender)</b>	7 (7)	4 (4)			
<b>Kathrin Dahnke</b>	7 (7)		<b>6 (6)</b>	<b>2/2</b>	
<b>Thomas Mittmann (seit 01.07.2024)</b>	3 (3)				
<b>Dr. Sigrid Evelyn Nikutta</b>	6 (7)				<b>3 (4)</b>
<b>Wolfgang Nirschl</b>	7 (7)		<b>3 (3)</b>		
<b>Werner Ratzisberger</b>	6 (7)	<b>2 (2)</b>	<b>3 (3)</b>		<b>2 (2)</b>
<b>Annemarie Sedlmair</b>	7 (7)				
<b>Dr. Stefan Sommer</b>	7 (7)				4 (4)
<b>Julia Thiele-Schürhoff</b>	7 (7)			<b>1/2</b>	<b>4 (4)</b>
<b>Sylvia Walter</b>	7 (7)				
<b>Michael Jell (bis 30.06.2024)</b>	<b>4 (4)</b>	<b>2 (2)</b>			<b>1 (2)</b>
<b>Sitzungsteilnahme in %</b>	<b>97,80%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>83,33%</b>	<b>89,29%</b>

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

Im Geschäftsjahr 2024 verzeichneten wir wie in den Vorjahren eine konstant hohe Teilnahmequote bei unseren Beratungen. So lag die Präsenz in den Plenumsitzungen im Durchschnitt bei fast 98 %. Die ordentlichen Sitzungen des Plenums wurden im Berichtsjahr allesamt als Präsenzsitzungen durchgeführt mit der Möglichkeit einer virtuellen Teilnahme bei begründetem Bedarf. Lediglich zwei außerordentliche Sitzungen wurden mit Rücksicht auf die Verfügbarkeit aller Aufsichtsratsmitglieder virtuell als Videokonferenz abgehalten. Das Präsidium, der Nominierungsausschuss und der Prüfungsausschuss tagten ausschließlich in Präsenz, stets aber bei entsprechendem Bedarf mit der Möglichkeit einer virtuellen Teilnahme. Der Strategieausschuss tagte bei einer von vier 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.

### **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) 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 sieben Aufsichtsratssitzungen statt, die mit zwei Ausnahmen als Präsenzsitzungen an Standorten der Knorr-Bremse Gruppe in München (3), Aldersbach (1) und Budapest (1) durchgeführt wurden. In zwei Fällen entschied der Aufsichtsrat im schriftlichen Umlaufverfahren, dies jeweils nach vorangegangener Befassung in der Sitzung und auf Grundlage einer ausformulierten Entscheidungsvorlage des Vorstands. Nachfolgend finden Sie einen chronologischen Überblick zu den inhaltlichen Schwerpunkten der Sitzungen des Aufsichtsratsplenums:

1. In der Bilanzsitzung am 20. und 21. März 2024 erörterte der Aufsichtsrat den Jahres- und Konzernabschluss zum Geschäftsjahr 2023 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 2023 (Ausschüttung einer Dividende von € 1,64 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 nicht-finanzielle Konzernklärung. Zudem verabschiedete der Aufsichtsrat die Beschlussvorschläge zur ordentlichen Hauptversammlung und stimmte deren virtueller Durchführung analog zu den Vorjahren zu. Darüber hinaus befasste sich der Aufsichtsrat mit ausgewählten BOOST-Initiativen, insbesondere mit dem Status der Divestment-Projekte zur Portfolioberreinigung. Auch der turnusmäßige Review der zuletzt abgeschlossenen M&A-Trans-

aktionen hinsichtlich Business Case und strategischer Prämissen stand auf der Agenda der Bilanzsitzung. Schließlich legte der Aufsichtsrat die Vergütungsziele für den Short Term Incentive und Long Term Incentive des laufenden Geschäftsjahres fest.

2. In der als Videokonferenz durchgeführten, außerordentlichen Sitzung am 15. April 2024 erteilte der Aufsichtsrat seine Zustimmung zum Erwerb des Signaltechnikgeschäfts der Alstom Signaling Inc. in Nordamerika. Mit der Akquisition gelingt Knorr-Bremse der Eintritt in das sehr attraktive Eisenbahn-Segment CCS (Control, Command and Signaling), das weltweit auf eine Größe von ca. 20 Mrd. EUR kommt. Die Übernahme des hochrentablen Geschäfts schafft für die Knorr-Bremse Rail-Division neue Perspektiven für profitables Wachstum, technologische Kompetenz und zukünftige digitale Geschäftsmodelle. Knorr-Bremse wird hierdurch im Bahn-Segment CCS zum Marktführer in den USA.
3. In der Sitzung am 29. April 2024 befasste sich der Aufsichtsrat mit der Vorbereitung, dem Ablauf und den wesentlichen Inhalten und Entscheidungen der Hauptversammlung am Folgetag, konkret u. a. mit der Billigung des neuen Vergütungssystems für den Vorstand sowie der Verlängerung des genehmigten und bedingten Kapitals sowie der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien, von der der Vorstand bis heute keinen Gebrauch gemacht hat. Den vorgeschlagenen Änderungen des Vergütungssystems, die wir bereits im Vorfeld mit unseren wesentlichen Investoren und auch mit den für uns wesentlichen Proxys sondiert hatten, stimmte die Hauptversammlung am 30. April 2024 mit 94,69 % zu. Darüber hinaus befasste sich der Aufsichtsrat erneut mit der Umsetzung des Erwerbs der Signaltechniksparte von Alstom (dazu bereits oben).
4. Schwerpunkte der zweitägigen Strategieklausur am 4. und 5. Juli 2024 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 erneut das BOOST 2026-Programm des Vorstands, welches eine Reihe an strategischen Initiativen und operativen bzw. organisatorischen Maßnahmen bündelt, die über die kommenden Jahre nachhaltiges und profitables Wachstum sichern mit einer konkret formulierten Ziel-Profitabilität im Geschäftsjahr 2026. Zu den BOOST-Einzelmaßnahmen, die der Aufsichtsrat regelmäßig hinsichtlich Umsetzungsstatus und Bottomline-Potenzialen betrachtet, gehören im sog. Brownfield u. a. eine konsequente Optimierung des Produktportfolios, die Reduktion der Strukturkosten (SG&A), die Anpassung der R&D Ausgaben, der Ausbau des profitablen Nachmarktgeschäfts beider Divisionen sowie die Betrachtung von M&A-Opportunitäten sowie organischen Wachstumsmöglichkeiten auch jenseits des Kerngeschäfts (sog. Greenfield). Bei der Entscheidung über und Umsetzung von strategischen Initiativen fungiert der Aufsichtsrat zugleich als Sparrings-Partner und Berater des Vorstands. Neben den Strategien des Konzerns und der Divisionen bildeten die IT- und HR-Strategie sowie das Setup des Product Compliance Management (PCM) weitere Schwerpunkte der Strategieklausur.
5. In seiner Sitzung am 10. Oktober 2024, in deren Rahmen der Aufsichtsrat auch die Produktion der Standorte Truck und Rail in Kecskemét, Ungarn, bzw. Budapest besichtigte, berichtete der Vorstand u. a. zur Umsetzung der strategischen Initiativen im Projekt BOOST sowie zum Status der Divestment-Projekte als Teil der laufenden Portfoliobereinigung, konkret zum zwischenzeitlich erfolgreich umgesetzten Verkauf des US-Lenkungsgeschäfts der R.H. Sheppard Co. sowie der britischen GT Emissions-Gruppe. Darüber hinaus befasste sich der Aufsichtsrat vertieft mit den Produkten und Innovationen der beiden Divisionen, wie sie zuletzt auch im Rahmen der Leitmessen präsentiert wurden, und der Kunden- und Betreibersicht auf diese. Ein besonderer Fokus lag hierbei auf den jeweiligen Differenzierungsmerkmalen aus Kundensicht gegenüber vergleichbaren Produkten des Wettbewerbs. Auch im Oktober beriet der Aufsichtsrat schließlich zur Integration des von Alstom erworbenen Signaltechnikgeschäfts.

6. Am 11. Dezember 2024 (Planungssitzung) beriet der Aufsichtsrat zur Jahres- und Finanzplanung 2025 (Budget) und zur strategischen Finanzplanung (2026–2029) für den Konzern und die Divisionen, die erstmalig im integrierten Planungsprozess erstellt wurden, und billigte diese Planung nach eingehender Erörterung. Für den Short Term Incentive (STI) 2025 des Vorstands verabschiedete der Aufsichtsrat die aus der Planung abgeleiteten STI-Unternehmensziele sowie die individuellen STI-Ziele. Die ROCE- und ESG-Ziele der LTI-Tranche 2025–2028 wurden dagegen erst in der Bilanzsitzung im März 2025 verabschiedet, da sie auf der Zielerreichung von 2024 aufbauen.

Zu Projekt BOOST erläuterte der Vorstand die Auswirkungen der Einzel-Maßnahmen in absoluten Zahlen. Auch der Status der unter BOOST laufenden und abgeschlossenen Divestment-Projekte und die damit voraussichtlich verbundenen Sondereffekte im Finanzergebnis wurden im Aufsichtsrat erörtert. Weiter berichtete der Chief Compliance Officer dem Aufsichtsrat zum Status des durch PwC im März 2024 für die Korruptionsprävention auf Angemessenheit und Wirksamkeit geprüften und zertifizierten Compliance Management Systems.

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 mit der Möglichkeit zur virtuellen Teilnahme. Das Präsidium befasste sich mit der Vorbereitung der im ersten Halbjahr durchgeführten externen Effizienzprüfung des Aufsichtsrats, weiter mit der Implementierung des mit Wirkung zum 1. Januar 2024 mit Zustimmung der Hauptversammlung neu gefassten Vorstandsvergütungssystems, mit der Festlegung der Financial- und Non-Financial Targets sowie der individuellen Ziele des Short Term Incentive und Long Term Incentive sowie der externen Überprüfung der Angemessenheit der Vorstandsvergütung im Kontext der Verlängerung der Bestellung von Herrn Llistosella zum Mitglied und Vorsitzenden des Vorstands. Weiter wurde der Erwerb von Knorr-Bremse Aktien durch Mitglieder des Vorstands nach der Share Ownership Guideline unter Federführung des Präsidiums auf eine Bank als externen Dienstleister übertragen, um mit dem Erwerb stets verbundene Insiderrisiken auszuschließen.

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 (bis 30.06.2024)
- Werner Ratzisberger (ab 05.07.2024)

## 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 Aufsichtsratsplenium.

Der Prüfungsausschuss trat im Geschäftsjahr 2024 zu insgesamt sechs Sitzungen zusammen. Er befasste sich u. a. mit den vorläufigen Zahlen des Geschäftsjahres 2023 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 (bis 05.07.2024)
- Wolfgang Nirschl (ab 05.07.2024)

## 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 vier Sitzungen zusammen, von denen drei in Präsenz und eine rein virtuell 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, 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
- Michael Jell (bis 30.06.2024)
- Werner Ratzisberger (ab 05.07.2024)

## 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 in Präsenz abgehaltenen Sitzungen zusammen. Dabei behandelte er basierend auf dem aktuellen Kompetenzprofil des Aufsichtsrats neben der abstrakten Nachfolgeplanung auch die konkrete Nachbesetzung von Herrn Dr. Weimer, der wie berichtet zum Ablauf der diesjährigen Hauptversammlung aus dem Aufsichtsrat ausscheidet.

### 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 (bis 30.06.2024)
- Werner Ratzisberger (ab 05.07.2024)

## 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 11. Dezember 2024 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 2024 sämtliche Empfehlungen des DCGK. Die zur Umsetzung von G.11 DCGK erforderlichen Änderungen des Vorstandsvergütungssystems werden im Rahmen von Vertragsverlängerungen bzw. Neuverträgen sukzessive vertraglich implementiert. Bereits vier der fünf Vorstandsverträge enthalten zwischenzeitlich eine Clawback- und Malusregelung.

Der Aufsichtsrat beurteilt regelmäßig die Wirksamkeit der Erfüllung seiner Aufgaben durch das Plenum und die Ausschüsse (sog. „Effizienzprüfung“ nach Abschnitt D.12 des DCGK). Wie ausgeführt wurde eine externe Effizienzprüfung zuletzt im ersten Halbjahr 2024 durchgeführt.

### Aufgetretene Interessenkonflikte

Bei seinen Entscheidungen überwachte der Aufsichtsrat das Vorliegen von möglichen Interessenkonflikten fortlaufend. Im Ergebnis kam es im Geschäftsjahr 2024 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 2024 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 2024 wurden von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, geprüft und jeweils mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. KPMG war von der Hauptversammlung am 30. April 2024 zum Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2024 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. Angelika Huber-Straßer ist weitere verantwortliche Prüfungspartnerin.

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 bzw. lagen in der Aufsichtsratssitzung am 20. März 2025 zur Einsicht aus. Der Prüfungsausschuss nahm in seinen Sitzungen am 19. Februar 2025 (vorläufige Zahlen) und am 14. März 2025 eine Vorprüfung sämtlicher Unterlagen vor. Die Ausschussvorsitzende Kathrin Dahnke erstattete dem Aufsichtsrat darüber in der Aufsichtsratssitzung am 20. März 2025 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 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 2024; 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 2024 eine Dividende von € 1,75 je dividendenberechtigter Stückaktie auszuschütten. Knorr-Bremse verlässt mit einer Ausschüttungsquote von ca. 59 % den unverändert gültigen Ausschüttungskorridor von 40–50 % des Jahresüberschusses, um der starken operativen Performance des Konzerns Rechnung zu tragen. Der Aufsichtsrat verabschiedete den 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 2025 Beschluss fassen. Auf der Agenda der Hauptversammlung stehen darüber hinaus die Neuwahl eines Mitglieds des Aufsichtsrats, die Erneuerung der Satzungsermächtigung zur virtuellen Durchführung der Hauptversammlung, der Vergütungsbericht zum Geschäftsjahr 2024 sowie die Billigung eines Beherrschungsvertrags mit der KB Intellectual Property GmbH & Co. KG als Organgesellschaft.

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

Die Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat zum 31. Dezember 2024 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 zum 1. Juli 2024 Thomas Mittmann als von den Arbeitnehmern gewähltes Ersatzmitglied auf Michael Jell, der dem Aufsichtsrat seit 2014 angehörte und per Ende Juni aus persönlichen Gründen aus dem Gremium 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. Zum 1. Januar 2025 folgte Manuela Deseive als gewähltes Ersatzmitglied auf Sylvia Walter, die per Ende Dezember altersbedingt aus dem Aufsichtsrat ausschied.

## Vorstand

Die Besetzung des Vorstands war im Berichtsjahr 2024 unverändert konstant. Besonders hervorheben möchte ich, dass der Aufsichtsrat die Verlängerung der Bestellung von Marc Llistosella zum Mitglied und Vorsitzenden des Vorstands Ende Januar per 1. Januar 2026 um weitere fünf Jahre frühzeitig und einhellig beschlossen hat. Ich freue mich, dass Marc Llistosella die Zukunft des Unternehmens weiterhin gestalten wird und wir die Erfolgsgeschichte von Knorr-Bremse gemeinsam weiterschreiben. Mit der frühzeitigen Vertragsverlängerung würdigt der Aufsichtsrat seinen Beitrag zu diesem Erfolg. Die Prioritäten von Vorstand und Aufsichtsrat liegen dabei klar auf Profitabilität, nachhaltigem Wachstum und Wertsteigerung.

### Dank

Dass Knorr-Bremse das Geschäftsjahr 2024 trotz herausfordernder wirtschaftlicher Rahmenbedingungen als mit einer starken operativen Entwicklung beschließen und seine ambitionierten Ziele erreichen und teilweise sogar übertreffen konnte, wie es der Vorstand Ende Februar bekannt gab, belegt nicht nur die Resilienz seines Geschäftsmodells, 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 unverändert offene und positive Art, die mir in der direkten Interaktion mit der Belegschaft entgegengebracht wird, hervorheben. Sie bestärkt sowohl von der Kultur als auch vom inhaltlichen Einblick her meine Zuversicht, dass Knorr-Bremse eine erfolgreiche Entwicklung in die Zukunft gestalten kann.

München, den 20. März 2025

*Mit meinen besten Grüßen  
und Wünschen für*



**Dr. Reinhard Ploss**

Vorsitzender des Aufsichtsrats