



# Hauptversammlung der Knorr-Bremse AG

Rede des Vorsitzenden des Aufsichtsrats

Prof. Dr. Klaus Mangold

München, 30. Juni 2020

Redetext vorab veröffentlicht am 25. Juni 2020

*Es gilt das gesprochene Wort am Tag der Hauptversammlung*

### Förmliche Eröffnung und Begrüßung:

Meine Damen und Herren, liebe Aktionäre,

mein Name ist Klaus Mangold. Es ist mir eine große Freude, als Vorsitzender des Aufsichtsrats die diesjährige ordentliche Hauptversammlung der Knorr-Bremse AG zu eröffnen. Ich darf Sie, unsere Aktionäre und Aktionärsvertreter, im Namen des Aufsichtsrats und des Vorstands sehr herzlich begrüßen.

Ich freue mich, dass Sie in diesen ungewöhnlichen Zeiten, virtuell über das HV-Portal den Weg zu uns gefunden haben und damit zeigen, dass Ihnen unsere Gesellschaft wichtig ist.

Besonders begrüßen möchte ich Heinz Hermann Thiele, der heute persönlich anwesend ist und dem ich an dieser Stelle für die stets konstruktive Begleitung der Arbeit des Aufsichtsrats herzlich danken möchte. Auch das abgelaufene Geschäftsjahr unterstreicht die jahrzehntelange Erfolgsgeschichte unseres Unternehmens. Vor allem durch Sie – aber auch durch unsere Mitarbeiter – können wir stolz sein auf dieses Unternehmen.

Lieber Herr Eulitz, für Sie ist es die erste Hauptversammlung als Vorstandsvorsitzender der Knorr-Bremse AG. Bereits kurz nach Ihrem Amtsantritt im vergangenen November wurden Sie durch die globale Covid-19-Pandemie mit großen und unvorhergesehenen Herausforderungen konfrontiert, durch die Sie das Unternehmen seitdem – gemeinsam mit Ihren Vorstandskollegen – sicher und erfolgreich führen.

Ferner begrüße ich den Notar, Herrn Prof. Wicke, aus München, der diese Versammlung protokollieren wird und sie zu diesem Zweck hier vom Podium aus verfolgt.

### Ausführungen zur virtuellen HV:

Dieses Jahr findet unsere Hauptversammlung unter besonderen Vorzeichen statt. Wegen der andauernden Covid-19-Pandemie haben Vorstand und Aufsichtsrat beschlossen, die Hauptversammlung als virtuelle Versammlung ohne physische Präsenz der Aktionäre oder ihrer Bevollmächtigten abzuhalten.

Die Gesundheit unserer Aktionäre, ihrer Bevollmächtigten sowie der Mitarbeiter und Organmitglieder unserer Gesellschaft hat für uns oberste Priorität.

Auch heute gilt: Transparenz und Vollständigkeit in den Antworten auf die von Ihnen gestellten Fragen sind Maßstab unseres Handelns. Im Übrigen hoffe ich sehr, dass wir die Hauptversammlung im Jahr 2021 wieder im gewohnten Format als lebhaftes Plattform für Diskussionen durchführen können.

Die Covid-19 Krise verlangt viel von uns allen: vor allem von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, von unseren Aktionären, Wettbewerbern, unseren Kunden und Lieferanten. Diese schlimmste Krise in der Weltwirtschaft seit Jahrzehnten wird vielfach zu einem Paradigmenwechsel führen. Bewährtes muss in Frage gestellt werden, Strukturen müssen angepasst werden und Mitarbeiter verlangen nach Führung und Orientierung. Bei Knorr-Bremse sind wir bislang relativ gut – und überwiegend besser als unsere Wettbewerber – durch die schwierige Situation gekommen. Aber unsere Änderungen in allen Bereichen unseres Unternehmens sind gefordert, wenn wir auch in Zukunft besser sein wollen als unsere Wettbewerber.

*[Ausführungen zum Ablauf der virtuellen Hauptversammlung sowie zu den Formalien]*

Bericht zur Arbeit des Aufsichtsrats:

Bevor ich Frau Dahnke und anschließend dem Vorstand das Wort erteile, möchte ich Ihnen zunächst zur Arbeit des Aufsichtsrats im abgelaufenen und im laufenden Geschäftsjahr berichten.

Den Bericht des Aufsichtsrats finden Sie im Geschäftsbericht auf den Seiten 8 bis 18. Ich will mich hier auf einige wesentliche Punkte konzentrieren und darüber hinaus zu einigen aktuellen Themen Stellung nehmen:

Der Aufsichtsrat hat im vergangenen Jahr insgesamt neunmal getagt, um sich gemeinsam mit dem Vorstand mit dem aktuellen Geschäftsverlauf und der strategischen Weiterentwicklung des Knorr-Bremse Konzerns zu befassen. Bei den Beratungen konnten wir eine konstant hohe Teilnahmequote verzeichnen. Die Präsenz lag im Durchschnitt bei gut 98 Prozent und damit noch einmal über der bereits hohen Präsenz des Vorjahres. Zusätzlich hat der Aufsichtsrat in drei Fällen aufgrund von besonderer Dringlichkeit eine Entscheidung im schriftlichen Verfahren getroffen.

Das Präsidium hat in zehn Sitzungen die Entscheidungen des Aufsichtsrats intensiv vorbereitet. Schwerpunkte der Präsidiumsarbeit waren darüber hinaus die Nachbesetzung des Vorstands und die Neufassung des Systems der Vorstandsvergütung, welches wir Ihnen heute zur Zustimmung vorlegen.

Ich kann Ihnen berichten, dass die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat stets ausgesprochen konstruktiv und produktiv ist und dass dies auch und insbesondere für die Kollegen der Arbeitnehmerseite gilt.

Meine Damen und Herren,

beginnen möchte ich meinen Bericht mit den personellen Veränderungen im Aufsichtsrat, die wir Ihnen heute zur Beschlussfassung vorschlagen. Hintergrund der

vorgezogenen hälftigen Neubesetzung der Anteilseignerseite ist vor allem die Gewährleistung der Kontinuität der Aufsichtsratsarbeit über das Jahr 2021 hinaus.

Dr. Wolfram Mörsdorf, Wolfgang Tölsner und Georg Weiberg, die dem Aufsichtsrat bereits seit 2009 bzw. 2013 angehören, scheidern zum Ende der heutigen Hauptversammlung aus dem Gremium aus. Mit ihrer hohen fachlichen Expertise haben sie einen erheblichen Beitrag zum Erfolg von Knorr-Bremse geleistet und die Arbeit im Aufsichtsrat darüber hinaus auch persönlich bereichert. Im Namen des Aufsichtsrats möchte ich Herrn Dr. Mörsdorf, Herrn Weiberg und Herrn Tölsner an dieser Stelle für ihre bisherige Tätigkeit herzlich danken. Ich freue mich, dass sie dem Unternehmen und damit auch dem Aufsichtsrat für ein weiteres Jahr beratend zur Verfügung stehen.

Zur Vorbereitung der Neubesetzung hat sich der Nominierungsausschuss seit Anfang des Jahres in mehreren Sitzungen intensiv mit der Suche und Auswahl von geeigneten Kandidaten befasst, zahlreiche Gespräche geführt und dem Aufsichtsrat Wahlvorschläge unterbreitet. Leitlinie war hierbei das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats mit dem Ziel einer zugleich fachlich kompetenten und vielfältigen Nachbesetzung des Aufsichtsrats.

Gestützt auf diese Vorarbeit schlägt der Aufsichtsrat der Hauptversammlung Heinz Hermann Thiele, Dr. Thomas Enders und Dr. Theodor Weimer als Kandidaten zur Wahl vor. Ich kann Ihnen mitteilen, dass neben Herrn Thiele auch Herr Dr. Enders und Herr Dr. Weimer heute persönlich vor Ort anwesend sind. Alle drei Kandidaten haben mir vorab erklärt, im Falle ihrer Wahl das Amt anzunehmen.

Im Einzelnen stelle ich Ihnen die drei Kandidaten kurz vor:

1. Der Aufsichtsrat und ich persönlich freuen uns sehr, dass Herr Thiele sich bereit erklärt hat, in den Aufsichtsrat zurückzukehren, um das Unternehmen mit seinen tiefgreifenden globalen Markt- und Produktkenntnissen sowie seiner umfassenden Erfahrung zu beraten. In den mehr als 50 Jahren seiner Unternehmenszugehörigkeit hat Herr Thiele das Unternehmen erfolgreich durch unterschiedlichste Herausforderungen navigiert und zu einem der erfolgreichsten Familienunternehmen Deutschlands mit Weltgeltung gemacht. Anlässlich des Wechsels von Herrn Thiele in den Aufsichtsrat wird sein Beratervertrag mit der Knorr-Bremse AG vorzeitig beendet.
2. Herr Dr. Weimer, ein sehr erfahrener Unternehmer in vielfältigen Funktionen, ist seit Januar 2018 Vorstandsvorsitzender der Deutsche Börse AG. Von 2009 bis Ende 2017 leitete er die HypoVereinsbank/UniCredit Bank AG in Deutschland. Im Aufsichtsrat der Knorr-Bremse AG wird er seine fundierten Kenntnisse der internationalen Finanz- und Kapitalmärkte einbringen.

3. Herr Dr. Enders, ein Unternehmer mit hoher industrieller Kompetenz und globaler Erfahrung, war von 2012 bis 2019 Vorstandsvorsitzender der Airbus SE. Er ist Mitglied des Board of Directors der Linde plc. und Mitglied des Aufsichtsrats der Deutsche Lufthansa AG. Zugleich ist er Präsident der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP). Herr Enders verfügt über eine hohe internationale Expertise im Bereich komplexer Industrien in einer breiten globalen Wertschöpfungskette.

Ich bin überzeugt, dass es uns gelungen ist, mit diesen drei Herren äußerst geeignete und qualifizierte Kandidaten für den Aufsichtsrat zu gewinnen. Sie werden dazu beitragen, die Knorr-Bremse AG und den Vorstand nicht nur im aktuellen herausfordernden Umfeld intensiv zu beraten, sondern auch die vor uns liegenden Chancen zu nutzen.

Der Aufsichtsrat hat daher – gestützt auf die Empfehlung des Nominierungsausschusses – einstimmig beschlossen, diese herausragenden Persönlichkeiten zur Wahl in den Aufsichtsrat vorzuschlagen.

Bitte schenken auch Sie ihnen für die bevorstehende Wahl in den Aufsichtsrat und ihre anschließende Amtszeit Ihr Vertrauen.

Meine Damen und Herren,

kommen wir nun zu einer Veränderung im Vorstand, nämlich der Neubesetzung der CFO-Position:

Wie Sie wissen, führt Bernd Eulitz seit dem Ausscheiden von Ralph Heuwing per Ende April neben dem CEO-Ressort kommissarisch auch den Finanzbereich des Unternehmens. Bereits ab morgen wird Frank Markus Weber, der heute hier ist, als Mitglied des Vorstands und CFO die Leitung des Finanzressorts übernehmen.

Bevor ich Herrn Weber das Wort für eine persönliche Vorstellung erteile, möchte ich die Gelegenheit nutzen, mich bei Herrn Heuwing im Namen des Aufsichtsrats für sein großes Engagement zu bedanken. Herr Heuwing hat wichtige Beiträge zur Fortsetzung der dynamischen Wachstumsstrategie und Finanzstärke des Unternehmens geleistet. Zu seinen Verdiensten zählen vor allem der erfolgreiche Börsengang und die überzeugende Positionierung der Knorr-Bremse AG am Kapitalmarkt.

Mit Herrn Weber hat der Aufsichtsrat einen exzellenten Nachfolger gefunden. Herr Weber war bis zuletzt in herausragenden Positionen des Daimler-Konzerns tätig und hat dort zahlreiche unternehmerische Entscheidungen geprägt. Durch seine Position als CFO der Mitsubishi Fuso Truck & Buses in Tokio, Japan, sowie der Daimler Trucks Asia verfügt er über ausgeprägte Kenntnisse im internationalen Controlling, M&A sowie bei Restrukturierungen. Das Geschäftsfeld Trucks hat ihn durch seine

Erfahrungen in Asien sehr geprägt. Herr Weber ist nach Überzeugung des Aufsichtsrats eine herausragende Führungspersönlichkeit und wird mit seiner exzellenten Erfahrung in Strategie, Kapitalmarktkommunikation, Controlling sowie M&A zum künftigen Wachstum der Knorr-Bremse Gruppe beitragen.

Ich freue mich, dass Herr Weber heute hier ist.

*[Persönliche Vorstellung von Herrn Weber]*

Lassen Sie mich mit meinem Bericht fortfahren:

Der Aufsichtsrat befasst sich regelmäßig mit der strategischen Ausrichtung der Knorr-Bremse Gruppe. Herr Eulitz, Herr Dr. Wilder und Herr Dr. Laier werden hierauf in ihren Berichten näher eingehen. Unsere mehrtägige, jährliche Strategieklausur ist ein fester Bestandteil der Aufsichtsratsarbeit. Schwerpunkte der jüngsten Klausur waren die zentralen Innovationsprojekte der beiden Divisionen, zum Beispiel im Bereich E-Mobilität, das globale Innovationsmanagement der Knorr-Bremse Gruppe, das übergreifende Thema Digitalisierung und die Strategie des Knorr-Bremse Konzerns zum Ausbau der Marktposition in China, insbesondere im High Speed Train Geschäft. Der Aufsichtsrat befasste sich darüber hinaus mit den Themen Personalentwicklung, Führung und Zusammenarbeit und – wiederholt – mit der Nachhaltigkeitsstrategie der Knorr-Bremse Gruppe. Dabei können wir auch stolz darauf sein, dass Knorr-Bremse seit März diesen Jahres Mitglied des neuen Sustainability Index im DAX ist.

Von den zuletzt umgesetzten M&A-Transaktionen, mit denen sich der Aufsichtsrat laufend befasst, möchte ich den Erwerb von Sheppard, einem im amerikanischen Markt führenden Lenkungshersteller, besonders hervorheben. Für Knorr-Bremse ist diese Akquisition nach dem Erwerb des Nutzfahrzeuglenkungsgeschäfts von Hitachi, der im ersten Quartal des letzten Geschäftsjahres erfolgreich abgeschlossen wurde, ein weiterer wichtiger Meilenstein zum globalen Anbieter von integrierten Lenkungs- und Bremssystemen für Nutzfahrzeuge.

Gegenstand intensiver und wiederholter Befassung des Aufsichtsrats war weiter der Verkauf des defizitären Geschäftsbereichs Powertech, mit dem Knorr-Bremse die Geschäftsaktivitäten der Rail-Division noch konsequenter an den Kernkompetenzen als Schlüsselanbieter von Systemen, Komponenten und Dienstleistungen für die Bahnindustrie ausrichtet. Der Aufsichtsrat hat sich darüber hinaus wiederholt mit der Restrukturierung des Standorts Wülfrath befasst. Zu dieser Restrukturierung gehört neben der – sozialverträglichen – Einstellung der langfristig nicht profitablen Produktion von Lenksystemen in Wülfrath auch die Fortführung des Entwicklungs- und Projektmanagements für Nutzfahrzeuglenkungen in einem neu eingerichteten Engineering Center mit rund 50 Mitarbeitern.

Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss haben sich darüber hinaus wiederholt mit dem Verkauf und der unmittelbar anschließenden Rückmietung des sog. Nordgeländes am Standort München befasst. Käuferin und Vermieterin ist ein mit Herrn Thiele als Mehrheitsgesellschafter verbundenes Unternehmen. Die Transaktion war daher auch Gegenstand des von KPMG geprüften Abhängigkeitsberichts. Gestützt auf ein unabhängiges Sachverständigengutachten und die Einschätzung des Wirtschaftsprüfers kam der Aufsichtsrat zu dem Ergebnis, dass es sich um ein für Knorr-Bremse insgesamt vorteilhaftes Geschäft zu marktüblichen Konditionen handelt. Der Aufsichtsrat hat der Transaktion daher einstimmig die erforderliche Zustimmung erteilt.

#### Erläuterung des neuen Vergütungssystems:

Meine Damen und Herren,

wir legen Ihnen in der heutigen Hauptversammlung ein vollständig neu konzipiertes Vergütungssystem für den Vorstand zur Billigung vor. Die Knorr-Bremse AG gehört mit diesem System zu den Vorreitern, die frühzeitig als eines der ersten Unternehmen die neuen Kodex-Empfehlungen umsetzen und nach den neuen gesetzlichen Regelungen des ARUG II bereits in diesem Jahr der Hauptversammlung das neue Vergütungssystem zur Billigung vorlegen. Auch das in unserer Satzung geregelte Vergütungssystem für den Aufsichtsrat ist Gegenstand der Tagesordnung. Die Vergütung für den Aufsichtsrat besteht aus einer jährlichen Fixvergütung, deren Höhe von der Funktion des jeweiligen Aufsichtsratsmitglieds abhängt. Eine Tätigkeit im Präsidium bzw. im Prüfungsausschuss wird zusätzlich vergütet. Die Höhe der Vergütungen bleibt unverändert. Die Details beider Vergütungssysteme wurden in der Einberufung zur Hauptversammlung ausführlich dargestellt. Auf diese Darstellung, die Ihnen vorliegt, nehme ich ergänzend Bezug.

Das neue Vergütungssystem für den Vorstand ist darauf ausgerichtet, die Umsetzung der Unternehmensstrategie der Knorr-Bremse AG noch stärker zu fördern. Dazu gehört es insbesondere, stärker als der Markt zu wachsen und kontinuierlich erstklassige Margen zu erzielen. Das Vergütungssystem fördert eine Unternehmensführung, die Mehrwert für Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre schafft.

Die kurzfristige variable Vergütung, der sogenannte Short Term Incentive, wird in Form eines Zielbonus gewährt. Dessen Leistungskriterien sind Umsatz, EBIT und Net Working Capital, die jeweils mit dreißig Prozent gewichtet werden. Außerdem geht die Qualität mit zehn Prozent in die Bemessung ein. Die individuelle und kollektive Leistung des Vorstands sowie die Erreichung von Stakeholder-Zielen wird durch einen Anpassungsfaktor berücksichtigt. Für diesen legt der Aufsichtsrat für jedes Geschäftsjahr im Voraus nicht-finanzielle Leistungskriterien und deren Gewichtung fest.

Die langfristige variable Vergütung, der sogenannte Long Term Incentive wird in Form eines Performance Share Plans gewährt. Die Leistungskriterien des LTI sind zu je 50 Prozent die Earnings per Share sowie der relative Total Shareholder Return. Für die Ermittlung des relativen Total Shareholder Return wird der Total Shareholder Return der Knorr-Bremse AG mit demjenigen einer Peer Group verglichen, die sich aus ausgewählten Unternehmen der Branchen Rail, Truck und High Quality European Industrial Goods zusammensetzt.

Die Vorstandmitglieder haben sich verpflichtet, über einen 4-Jahreszeitraum Aktien der Knorr-Bremse AG in Höhe eines festen Brutto-Jahresgehalts zu erwerben und für die Dauer der Vorstandstätigkeit zu halten.

Sie sehen, meine Damen und Herren, das neue Vergütungssystem für den Vorstand ist vollständig auf eine nachhaltig erfolgreiche und verantwortungsvolle Unternehmensführung ausgerichtet. Es wurde von externen Gutachtern überprüft und für angemessen und Kodex-konform befunden.

#### Aufsichtsratsarbeit im laufenden Geschäftsjahr:

Lassen Sie mich abschließend auf die Aufsichtsratsarbeit im laufenden Geschäftsjahr eingehen:

Aus aktuellem Anlass hat sich der Aufsichtsrat wiederholt intensiv und im engen Austausch mit dem Vorstand mit den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Geschäftslage und mit den insoweit eingeleiteten Maßnahmen der beiden Divisionen befasst. Bereits Ende März hat der Aufsichtsrat in diesem Zusammenhang einer Ausweitung und Ziehung von Kreditlinien mit einem Volumen von EUR 750 Mio. die erforderliche Zustimmung erteilt.

Ich kann Ihnen versichern, dass neben dem Krisenmanagement zur Minimierung der wirtschaftlichen Schäden und zur Aufrechterhaltung des operativen Betriebs der Gesundheitsschutz unserer Mitarbeiter stets an oberster Stelle steht. Zu den Einzelheiten wird Ihnen Herr Eulitz gleich berichten.

Damit bin ich am Ende meiner Ausführungen. Ich darf nun Frau Dahnke ans Rednerpult bitten. Frau Dahnke erläutert Ihnen die so wichtige Arbeit unseres Prüfungsausschusses.

*[Bericht des Prüfungsausschusses]*

#### Weitere Ausführungen:

Herzlichen Dank, liebe Frau Dahnke, für Ihre Ausführungen und Ihre umsichtige und arbeitsintensive Führung unseres Audit Committee. Ich darf nunmehr den Vorstand bitten, seinen Bericht zur Geschäftslage und einen strategischen Ausblick zu geben.