HV 2026 - Fragen des MAV Evonik und kursiv eingefügte Antworten

Sehr geehrter Herr Tönjes,

sehr geehrte Damen und Herren in Vorstand und Aufsichtsrat,

verehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

mein Name ist Thomas Beisswenger. Ich spreche für den Mitarbeiteraktionärsverein Evonik e.V. Wir vertreten Aktionärinnen und Aktionäre aus dem Kreis der Mitarbeitenden und ehemaligen Beschäftigten. Unser Maßstab ist eine nachhaltige, wertorientierte Entwicklung der Evonik Industries AG.

Wir nehmen die Ausführungen des Vorstands zur „relativen Stärke“, zur konsequenten Strategieumsetzung und zur Zukunftskraft zur Kenntnis. Aus Sicht unseres Vereins bleibt jedoch ein Befund zentral: Zu viele zentrale Versprechen der letzten Jahre lassen sich bislang nicht belastbar in einer dauerhaften Wertsteigerung und in einer transparenten Steuerungslogik wiederfinden. Wir bitten daher um konkrete, überprüfbare Antworten.

1. Strategie: Ergebnis- und Wertbeitrag statt Narrative

Der Vorstand beschreibt strategische Konsequenz, Portfoliofokus und Innovationsstärke. Gleichzeitig wird ein erheblicher Teil der Kommunikation über „Bereinigungen“, Restrukturierungen und Übergangsmodelle geführt. Das erschwert die Beurteilung der nachhaltigen Ertragskraft und wirft die Frage auf, ob Strategie und Umsetzungstiefe hinreichend sind.

Frage 1: Welche drei konkreten Entscheidungen der jüngeren Vergangenheit würden Sie rückblickend als strategisch/operativ falsch oder unzureichend bewerten (z. B. Timing, Portfoliomaßnahmen, Kostenprogramme, Kapitalallokation)? Welche Korrekturmaßnahmen wurden beschlossen und wie messen Sie deren Erfolg?

Was die strategischen Entscheidungen anbelangt, da möchte ich das mal persönlich beantworten. Als Vorstandsvorsitzender mache ich bestimmt die meisten Fehler, weil ich das meiste zu entscheiden habe. Aber ich denke, dass ich als Vorstandsvorsitzender, gemeinsam mit meinen Vorstandskolleginnen und -kollegen dann unterm Strich doch mehr richtig mache, sonst wären wir jetzt, glaube ich, nicht in dieser starken Position relativ gesehen, die uns die Kraft gibt, aus eigener Stärke heraus unsere Zukunft entsprechend steuern und bestimmen zu können. Sie haben gefragt, nach den vielleicht drei Entscheidungen in der näheren Vergangenheit, die wir heute anders bewerten würden. Lassen Sie mich bitte das so sagen: Ich glaube, dass wir in der Vergangenheit eine zu ausgeprägte Gesprächskultur hatten. Die Bereitschaft zum Dialog darf nicht verwechselt werden mit einer Sehnsucht nach Palaberei. Und ich glaube die zu klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten auch in Projekten, dass eine Frau, ein Mann den Hut auf hat, das Kommando hat, das hat sich sehr bewährt, das haben wir in der Vergangenheit gesehen und das hätten wir vielleicht auch früher etwas konsequenter an der einen oder anderen Stelle machen sollen. Wir brauchen kein Sounding Board, das ein Steering Committee berät, um dann zu hören, dass alle nicht verantwortlich sind. Wir

brauchen eine Frau, einen Mann, die Verantwortung trägt und die verantwortlich ist. Das ist ein Kulturphänomen, das wir aufgenommen haben, das ist sicherlich wertvoll, dass wir das jetzt anders machen.

1.1 Kostenprogramme, Organisationskomplexität und Einmalkosten

Die Gesellschaft führt seit Jahren parallel Restrukturierungs-, Optimierungs- und Reorganisationsprogramme durch, die offensichtlich im Ergebnis nicht signifikant sichtbar sind. Wenn „Komplexität“ weiterhin als Problem benannt wird, stellt sich aus Aktionärssicht die Frage nach Wirksamkeit und Governance dieser Programme – auch mit Blick auf wiederkehrende Einmalaufwendungen.

Frage 2: Wie viel Personal wurde in den letzten zehn Jahren über Abfindungen abgebaut? Wie hoch waren die dafür notwendigen Gesamtaufwendungen? Können Sie einen Netto-Effekt nach Inflation, Reinvestitionen und Einmalkosten – jeweils P&L-wirksam für 2025, 2026 und 2027 ausweisen? Bitte programmbezogen darstellen. Wie hoch ist der Pay Back von Tailor Made?

Sie haben gefragt, wie viel Personal in den vergangenen Jahren über Abfindungen abgebaut wurden und wie hoch dafür die notwendigen Gesamtaufwendungen waren. Im Geschäftsjahr 2025 hatten wir drei wesentliche Restrukturierungsprogramme im Konzern mit globaler Wirkung. ETM, Evonik Taylormade. In der BL High Performance das Projekt Calibrate. Und bei der BL Health Care das Projekt Dolomight, also die Schließung der Wirkstoffproduktion in Hanau.
Im Rahmen all dieser Projekte haben wir seit deren jeweiligen Start bis Ende 2025 nur in 370 Fällen Abfindungen für das Ausscheiden von Mitarbeitern gezahlt. In Summe lag der Betrag bei rund 129 Millionen Euro. Im Geschäftsjahr 2025 lag die Summe für Abfindungszahlungen bei rund 97 Millionen Euro. Darin enthalten sind auch vorzeitige Freistellung sowie Rückstellungsbildungen für Langzeitkonten und ATZ-Fälle.

Weiterhin fragten sie, ob wir einen Nettoeffekt nach Inflation, Reinvestitionen und Einmalkosten jeweils P&L wirksam für 2025, 2026 und 2027 projektbezogen ausweisen können. Schließlich wollten sie wissen, wie hoch der Payback vom Programm Evonik Taylor Made ist. Die Wirkung auf die P&L im Jahr 2025 kann nur über alle Programme hinweg erfolgen, die in die Bewertung eingeflossen sind.
Zusätzlich auch Mitarbeiterbewegungen, die sich durch natürliche Fluktuation, Befristungen und auch Eigenkündigungen ergeben und die wir durch Versetzungsketten oder Direktbetroffenen Arbeitsplatzabbau als dauerhafte Personaleinsparungen werten. Gegenläufig ist der Personalaufbau in den Wachstumsbereichen zu berücksichtigen. Die erzielte Gesamtwirkung auf die P&L lag im Jahr 2025 bei rund 120 Millionen Euro über alle Projekte hinweg. Insgesamt seit Auflage der Projekte liegen die Einsparungen bei rund 249 Millionen Euro.

Frage 3: Angesichts des Personalabbaus und des Ziels einer schlankeren Organisation: Wie begründen Aufsichtsrat und Vorstand die aktuelle Vorstandgröße und -struktur? Warum wurde der Vorstand vergrößert, anstatt im Zuge des Personalrückgangs ebenfalls schlanker zu werden? Welche messbaren Verbesserungen

(Entscheidungsgeschwindigkeit, Kosteneffizienz, Ergebnisbeitrag) sind im Rahmen der angekündigten **Verschlankung/Komplexitätsreduktion** bis wann nachzuweisen?

Dann haben sie sich danach erkundigt, warum wir überall sparen, nur nicht beim Vorstand. Sie können sich erinnern, wir hatten in der Vergangenheit eine ganze Anzahl von Divisionen. Und diese Divisionen, nämlich vier, haben wir aufgelöst. Und indem wir vier Divisionen aufgelöst haben und dafür nur einen Vorstand ergänzt haben, sind wir hier in einer Brutto-Netto-Betrachtung, wenn Sie es mathematisch ansehen wollen, doch sehr sparsam und effizient unterwegs. Und das kann durchaus auch Vorbild sein, ist auch Vorbild, muss auch Vorbild sein für das Verständnis, wie wir diesen Konzern in Zukunft entwickeln werden.

2. Portfolio: C4/Oxeno, SYNEQT und Standort-/Lieferkettenrisiken

Portfolioentscheidungen werden als Fokussierung auf Zukunftsgeschäfte dargestellt. Aus Aktionärssicht ist entscheidend, ob diese Maßnahmen den Risiko-/Ertragsmix tatsächlich verbessern und ob die Standorte und Wertschöpfungsketten (insb. Marl) belastbar abgesichert sind.

Frage 4: Welchen konkreten Wertbeitrag (Cash, Ergebnisvolatilität, Kapitaleffizienz) erwarten Sie aus der Abgabe/Partnerschaft des C4-Bereichs und der Struktur um SYNEQT – und bis wann? Bitte nennen Sie Meilensteine, Entscheidungsfenster und Abbruchkriterien.

Was das Thema C4 angeht, dazu hatte ich ja schon eingehend was gesagt. Die C4-Chemie wird bei uns im Konzern nicht bleiben. Wir werden die C4-Chemie abgeben. Es besteht jetzt die Möglichkeit, sie womöglich besser abgeben zu können aufgrund des Rückenwindes vom Markt.

Syneqt? Das kann ich Ihnen nicht sagen, weil wir im Vorstand noch nicht darüber beraten haben. Klar ist, wir werden die Syneqt, ob jetzt am Stück oder in Teilen - das heißt, auf einer Strecke mit kleineren GV-Tranchen - wie auch immer, abgeben. Das ist unser klares strategisches Ziel. Das ist mit dem Aufsichtsrat erörtert. Wann, wie und in welcher Form wir das machen, werden wir im Vorstand beraten, weil Sie wissen, § 1, Deutsches Aktiengesetz, der Vorstand führt die Geschäfte.

Frage 5: Welche verbindlichen Mechanismen sichern die Rohstoffversorgung und Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Marl im Zuge der Veränderungen in Scholven und der C4-Wertschöpfung (Laufzeiten, Mengen, Preissystematik, Alternativsourcing, Notfallpläne)?

Welche verbindlichen Mechanismen die Rohstoffversorgung und Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Marl im Zuge der Veränderung im Scholven und der C4-Wertschöpfung sichern. Evonik OXENO, unsere C4-Chemie, sichert ihren Rohstoffbedarf und optimiert das Lieferantenportfolio kontinuierlich auf jährliche Basis.
Lediglich circa 30 Prozent der Rohstoffverträge laufen jährlich aus und werden entsprechend neu verhandelt. Dieses Vorgehen gewährleistet sowohl eine hohe Liefersicherheit als auch Wettbewerbsfähigkeit bei den Preisen. Im Hinblick auf Scholven sind wir zuversichtlich, dass der neue Eigentümer die langjährige und exzellente Geschäftsbeziehung mit Evonik erfolgreich fortführen wird.

Darüber hinaus führt Evonik kontinuierliche Gespräche mit weiteren strategischen Lieferanten um die Rohstoffversorgung langfristig abzusichern.

3. Kapitalallokation: Dividende, Entschuldung und Transparenz der Ertragskraft

Der Vorstand begründet die Dividendenanpassung mit Transformationsnotwendigkeit und Flexibilität. Das ist grundsätzlich nachvollziehbar und war bis 2019 übliche Praxis. Kritisch ist ja doch, dass die Dividendenlogik der letzten vier Jahre aus Aktionärssicht nicht ausreichend an die nachhaltige Ertragskraft und an unbereinigte Kennzahlen gekoppelt war.

Frage 6: Welche Kriterien führten zur Festlegung von 1,00 € je Aktie für 2025 (Übergangsjahr) – und warum wurde das neue quotenbasierte Modell nicht bereits für 2025 konsequent angewandt? Bitte legen Sie dar, wie die Entscheidung mit Investitionsbedarf und Entschuldungszielen konsistent ist.

Ja, warum ein Euro und warum nicht direkt 40-60 Prozent? Das ist eine Frage der Fairness. Wir haben das ja so entschieden vor der Hauptversammlung. Und der Aufsichtsrat muss dafür grünes Licht gegeben und hat es dann ebenfalls Ihnen empfohlen. Dass wir so eine Frage der Fairness halten gegenüber unseren Investoren, jetzt hier ein solches Übergangsjahr einzurichten, das ist mit einer Dividendenrendite von 6% durchaus attraktiv und wir gehen dann in das neue Modell über. Und wir haben uns dafür entschieden, aus diesen Gründen, die ich gerade dargelegt habe und halten das auch für klug.

Die Mittelverwendungspolitik ist bei uns seit Jahren stabil und die ändert sich auch durch die neue Dividendenpolitik ausdrücklich nicht. Vom operativen Cashflow geben wir rund die Hälfte für Investitionen aus, 30% schütten wir für die Dividende aus. Der Rest geht in die Entschuldung. Wenn wir also den operativen Cashflow des vergangenen Jahres in Höhe von rund 1,4 Milliarden Euro ansehen, dann passen diese Werte gut zueinander.

Frage 7: Bitte legen Sie für die letzten fünf Jahre offen, wie hoch die Summe der Bereinigungen war (nach Kategorien) und wie sich für diesen Zeitraum die Dividendendeckung durch ein „unbereinigtes“ Ergebnisbild darstellte. Welche Zielgröße für Bereinigungen (Korridor) gilt künftig, und bis wann wird dieser erreicht?

Dann hatten sie sich noch erkundigt nach den Bereinigungen und den respektiven Kategorien. Folgendes: Wir veröffentlichen jedes Jahr unsere Bereinigung auch nach Kategorien. Diese lagen in den vergangenen fünf Jahren zwischen 71 Millionen im Jahr 2020 und 764 Millionen im Krisenjahr 2023. Die Dividendendeckung bezogen auf das unbereinigte Konzernergebnis war im Jahr 2021 mit 73 Prozent voll, im Jahr 2022 mit 101 Prozent nahezu und in den vergangenen Jahren nicht gegeben - Unterdeckung. So, ja.

Um eine höhere Vergleichbarkeit unserer Dividendenpolitik in Zeitlauf und unsere Dividenpolitik unabhängiger gegenüber außerordentlichen Effekten zu führen, haben wir uns für das bereinigte Konzernergebnis als Basis entschieden.
Außer im Krisenjahr 2023 war die Dividende in den zurückliegenden Jahren auf dieser

Basis voll gedeckt. Die Zielgröße für Bereinigung, die in der Zukunft liegen, kann es nicht geben, da diese auf wenige klar identifizierbare Sonderereignisse zurückzuführen ist.

Frage 8: Welche Obergrenzen und Freigabeprozesse für Bereinigungen existieren, damit aus „Einmal“ nicht weiterhin „dauerhaft“ wird? Wer genehmigt Bereinigungen, der CFO alleine?

Sie fragten nach den Obergrenzen und Freigabeprozessen für Bereinigungen. Grundsätzlich gilt, dass Bereinigung immer einer eng mit dem Aufsichtsrat abgestimmten Richtlinie folgen.
Zu den Bereinigungen gehören Erträge und Aufwendungen, die aufgrund ihrer Art und Höhe außergewöhnliche, nicht operative Sachverhalte darstellen. Hierfür gilt eine Untergrenze von 10 Millionen Euro je Sachverhalt. Um das also klarzustellen, Beträge unterhalb von 10 Millionen Euro kommen gar nicht in Frage für Bereinigung. Sachverhalte, die nicht den Kategorien Restrukturierung, Akquisitionen und Desinvestitionen oder Wertminderungen und Wertaufholungen zuzuordnen sind, erfordern im Übrigen eine gesonderte Genehmigung

4. Innovation & Digitalisierung: Nachweis des Beitrags statt Schlagworte

Innovation, „Tempo“ und KI werden als Wettbewerbsfaktoren genannt. Aus Aktionärssicht zählt der nachgewiesene Nutzen: Produktivität, Qualität, Time-to-market und Kosten.

Frage 9: Welche drei KI-/Datenanwendungsfälle liefern heute den größten messbaren Nutzen (Euro-Betrag oder klare KPI-Verbesserung)? Bitte nennen Sie Produktivstart, Skalierungsplan und Verantwortlichkeiten sowie den Beitrag zum operativen Ergebnis. Welche **Daten-/IT-Voraussetzungen** fehlen noch und bis wann?

Dann liegt mir auch von Ihnen eine Frage vor zu den KI- und Datenanwendungsfällen mit dem größten messbaren Nutzen. Ich antworte wie folgt: Den größten Nutzen sehen wir aktuell in folgenden Anwendungsbereichen. Mit Advanced Process Control automatisieren wir bereits seit 2006 die Produktion in unseren Anlagen.
Hier liegt der Fokus vor allem auf kontinuierlich betriebenen Anlagen mit großen Produktionsvolumina, wo wir bereits ca. 80 Prozent der Anlagen automatisiert haben. Zur Steigerung der Effizienz im Bereich Customer Service nutzen wir seit 2021 die KI-Verarbeitung oder die KI-gestützte Verarbeitung besser von Auftragseingängen.
Hier verarbeiten wir bereits ca. 80 % der eingehenden Aufträge vollautomatisiert. Und in der Forschung und Entwicklung nutzen wir seit Mitte 2023 unsere eigenentwickelte Anwendung, AIChemIT. In Benchmarks zeigt der AIChemIT dabei eine überlegene Performance.
Das System wird aktuell von etwa 500 Nutzern genutzt und die Nutzerzahl konnte damit im letzten Jahr verdoppelt werden. In den jeweiligen Anwendungen konnten unsere Forscher mit AIChemIT ihre Forschung signifikant beschleunigen.

5. Governance: Vorstandsvergütung, Mitarbeiteraktien, HV-Format

Frage 10: ROCE wird als zentrale Steuerungs- und Vergütungskennzahl betont. Welche Schutzmechanismen verhindern, dass ROCE-Ziele durch kurzfristige Unterinvestition in

F&E/Capex erreicht werden? Bitte nennen Sie konkrete Regeln, Schwellenwerte und die Kontrollrolle des Aufsichtsrats. Wieviel davon soll aus Margenverbesserung, wieviel aus Capital Employed Reduktion kommen und bis wann?

Sie fragten weiter nach den Schutzmechanismen, die verhindern, dass ROCE Ziele durch kurzfristige Unterinvestitionen in F&E oder Capex erreicht werden. Der ROCE, also Return on Capital Employed, ist für uns eine zentrale Kennzahl, aber kein Instrument. Ich betone ausdrücklich kein Instrument für kurzfristige Optimierung durch Unterinvestitionen. Unsere Investitionen folgen einem klaren finanziellen Rahmen, der nachhaltiges Wachstum und eine solide Bilanz, insbesondere bei der Netto-Finanzverschuldung sicherstellt. Das bedeutet, dass wir bewusst Zukunftsinvestitionen, etwa in Capex oder Forschung und Entwicklung, nicht in einen kritischen Bereich fahren, nur um kurzfristig den ROCE zu verbessern.
Ebenso fragten sie in diesem Zusammenhang nach Wegen zur ROCE-Erhöhung und nach der Rolle des Aufsichtsrats im Investitionsprozess. Die Verbesserung des ROCE kommt vor allem aus operativem Wachstum, besseren Margen, Kostendisziplin und zielgerichteter Kapitalsteuerung. Der Aufsichtsrat begleitet diesen Prozess eng, insbesondere bei größeren Investitionsentscheidungen und im Rahmen des Vergütungssystems.

Frage 11: Warum ist der STOXX Europe 600 Chemicals als TSR-Referenz im LTI gewählt worden, wenn Evonik sich doch als globaler Player positioniert? Welche Index-Alternativen wurden geprüft, und warum wurden sie verworfen?

Dann haben Sie sich danach erkundigt, warum wir jetzt Stoxx Europe 600 Chemicals als Vergleichsindex rangezogen haben und nicht mehr den MSCI. Die Entscheidung basiert auf Kriterien wie Transparenz und methodischer Eignung, für die wir unsere Systeme entsprechend ausgerichtet haben. Beides bleibt ja nach Total Shareholder Parametern bemessen.
Und im Übrigen sind die Vergleichsunternehmen im Stoxx Europe 600 Chemicals sehr vergleichbar mit dem, was wir bislang haben. Und selbstverständlich, unabhängig davon, was hier methodisch und mechanisch notwendig war, werden wir ein globaler global denkender und global handelnder Chemiekonzern, der in Deutschland seine Heimat hat und in Europa zu Hause ist, bleiben. Weil, das ist sicherlich auch eine Qualität, die uns entsprechend ausmacht.

Frage 12: Die neue Vergütungsordnung sieht individuelle Ziele pro Vorstandsmitglied vor. Sind die individuellen Ziele bereits vereinbart? Falls nein: Bis wann ist das vorgesehen; Falls ja: kann uns die Scorecard des Vorstandsvorsitzenden für die nächsten drei Jahre erläutert werden? Wie stellt der Aufsichtsrat sicher, dass individuelle Ziele nicht im Widerspruch zu Konzernzielen stehen.

Wie es denn jetzt mit der Vergütungsordnung entsprechend weitergeht, nach den individuellen Zielen? Dazu kann ich Ihnen sagen, dass bislang keine entsprechende Vergütung nach individuellen Zielen vereinbart worden ist und dass diese Möglichkeit ab 2027 für den Aufsichtsrat bestünde. Und versichern darf ich Ihnen, dass Aufsichtsrat, wie auch Vorstand, hier ein gemeinsames Interesse daran haben, dass wir auf gemeinsame Ziele hin das Unternehmen steuern, weil dann, wenn wir gemeinsam handeln, dann können wir auch besonders stark sein.

Frage 13: Wird Evonik ein Programm auflegen, das Mitarbeitenden die Nutzung des steuerlichen Freibetrags zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung (derzeit 2.000 €) praktisch ermöglicht? Falls ja: ab wann, mit welchen Eckpunkten? Falls nein: welche konkreten Hinderungsgründe bestehen?

Sie fragten ferner nach einem Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm, so ein Mitarbeiter-Aktienprogramm, und welche Hinderungsgründe gegen eine Wiederauflage sprechen. Wir haben im Rahmen des Kostensenkungs- und Restrukturierungsprojektes Evonik Taylor Made viele Themen auf den Prüfstand gestellt und stellen müssen. Unter anderem haben wir auch das Mitarbeiter-Aktienprogramm unter Kosten-Nutzen-Erwägungen gestoppt und planen aus diesen Gründen aktuell keine Neuauflage.

Frage 14: Welche Kriterien legt der Aufsichtsrat an, wann bei wesentlichen Beschlussgegenständen (Vergütungssystem, Aufsichtsratswahlen, Strukturmaßnahmen) eine Präsenz- oder Hybrid-Hauptversammlung durchgeführt wird, um eine substanzielle Aussprache zu ermöglichen? Ich habe aus Ihren Ausführungen verstanden, dass eine Präsenzveranstaltung für 2028 die Sympathie des Vorstands findet.

Sie haben sich danach erkundigt, auf welcher Grundlage wir entschieden haben, ob wir Präsenz- oder Online-Hauptversammlung machen.
Und das ist auf der Grundlage von § 18 Abs. 6 unserer Satzung, mit Satzung des Vorstandes, die uns ermächtigt, das entsprechend zu entscheiden und das legen wir dann unserem Aufsichtsrat vor und machen dann davon in Absprache mit unserem Aufsichtsrat entsprechend Gebrauch. Und noch einmal 2027 machen wir ganz bestimmt noch eine digitale, in 2028 ist es sehr, sehr gut vorstellbar und so wie Sie mich da zitiert haben, ist es auch mit sehr, sehr viel Sympathie, gucken wir darauf, dass wir dann eine Präsenz-HV machen können.

Abschließend danken wir den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausdrücklich für ihren Einsatz.

Wir bitten Vorstand und Aufsichtsrat um klare, zahlenbasierte Antworten und um die Bereitschaft, aus der Vergangenheit konkret zu lernen – nicht nur kommunikativ, sondern messbar in Wertbeitrag und Steuerung.

Viel Erfolg