EINBLICK
Internationales Bib Forum 2010
Seite 3

GESPRÄCHSTHEMA
Internationale Werbekampagne beim Automobilsalon
Seite 6

FÜR SIE MIT UNS
Der Aktionärsbeirat nimmt neue Mitglieder auf
Seite 8

AUSGABE 05
MÄRZ 2011

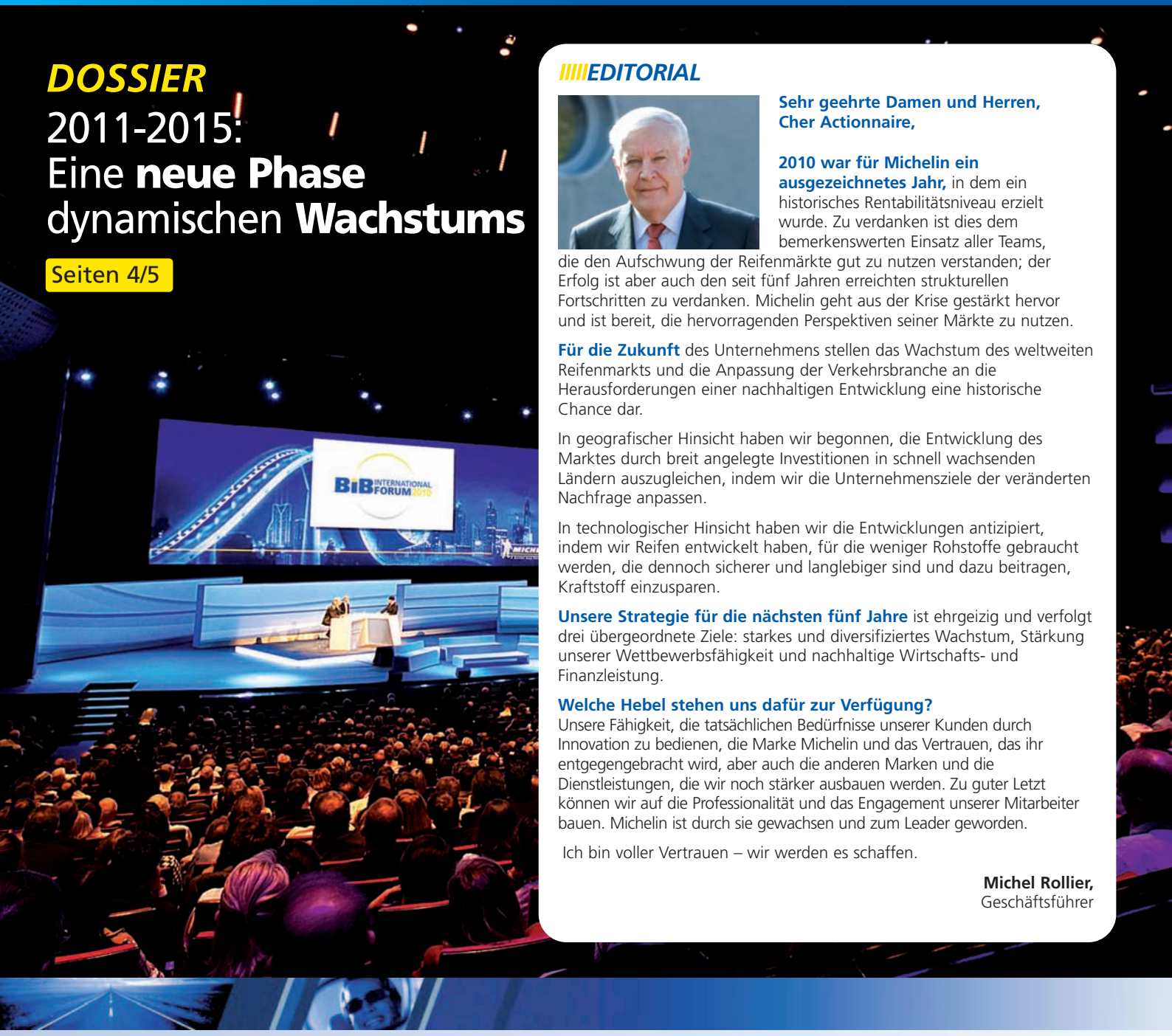
Horizonte

BRIEF AN DIE AKTIONÄRE VON MICHELIN

DOSSIER

2011-2015: Eine **neue Phase** dynamischen **Wachstums**

Seiten 4/5



EDITORIAL

Sehr geehrte Damen und Herren,
Cher Actionnaire,

2010 war für Michelin ein ausgezeichnetes Jahr, in dem ein historisches Rentabilitätsniveau erzielt wurde. Zu verdanken ist dies dem bemerkenswerten Einsatz aller Teams, die den Aufschwung der Reifenmärkte gut zu nutzen verstanden; der Erfolg ist aber auch den seit fünf Jahren erreichten strukturellen Fortschritten zu verdanken. Michelin geht aus der Krise gestärkt hervor und ist bereit, die hervorragenden Perspektiven seiner Märkte zu nutzen.

Für die Zukunft des Unternehmens stellen das Wachstum des weltweiten Reifenmarkts und die Anpassung der Verkehrsbranche an die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung eine historische Chance dar.

In geografischer Hinsicht haben wir begonnen, die Entwicklung des Marktes durch breit angelegte Investitionen in schnell wachsenden Ländern auszugleichen, indem wir die Unternehmensziele der veränderten Nachfrage anpassen.

In technologischer Hinsicht haben wir die Entwicklungen antizipiert, indem wir Reifen entwickelt haben, für die weniger Rohstoffe gebraucht werden, die dennoch sicherer und langlebiger sind und dazu beitragen, Kraftstoff einzusparen.

Unsere Strategie für die nächsten fünf Jahre ist ehrgeizig und verfolgt drei übergeordnete Ziele: starkes und diversifiziertes Wachstum, Stärkung unserer Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Wirtschafts- und Finanzleistung.

Welche Hebel stehen uns dafür zur Verfügung?
Unsere Fähigkeit, die tatsächlichen Bedürfnisse unserer Kunden durch Innovation zu bedienen, die Marke Michelin und das Vertrauen, das ihr entgegengebracht wird, aber auch die anderen Marken und die Dienstleistungen, die wir noch stärker ausbauen werden. Zu guter Letzt können wir auf die Professionalität und das Engagement unserer Mitarbeiter bauen. Michelin ist durch sie gewachsen und zum Leader geworden.

Ich bin voller Vertrauen – wir werden es schaffen.

Michel Rollier,
Geschäftsführer

MICHELIN
Wir bringen Sie weiter

“2010: Ein historisches Rentabilitätsniveau”

Jean-Dominique Senard,
Geschäftsführer

Entwicklung der Reifenmärkte im Jahre 2010 .

• **PKW / LEICHT-LKW**

Insgesamt war der Erstausrüstungsmarkt wieder auf Wachstumskurs (+ 25 Prozent), blieb in Europa und Nordamerika jedoch noch unter dem Niveau von 2007. Das Ersatzgeschäft ist im Laufe des Jahres um neun Prozent angestiegen. Hier erreichte die Nachfrage in den Märkten nahezu das Niveau von 2007.

• **NUTZFAHRZEUGE (nur Radialreifen)**

Der Erstausrüstungsmarkt ist stark angewachsen (+ 33 Prozent), blieb jedoch in Europa und Nordamerika noch deutlich hinter den Zahlen von 2007 zurück. Das Ersatzgeschäft ist insgesamt um 17 Prozent gestiegen, hauptsächlich durch das Wiederauffüllen der Lagerbestände in Europa und Nordamerika.

Geschäftstätigkeit und Ergebnisse Ende Dezember 2010 .

• **NETTOVERKÄUFE**

Die Nettoverkäufe liegen mit 17.891 Millionen Euro um 20,8 Prozent über den Zahlen von 2009 (bei aktuellen Wechselkursen).

Dieser Anstieg ist auf die Zunahme des Absatzvolumens (+ 13,4 Prozent) und die positiven Auswirkungen des Preismixes (+ 1,7 Prozent) zurückzuführen. Die höheren Preise machen ungünstige Auswirkungen des Produktmixes mehr als wett. Die vorteilhafte Auswirkung der Preise (+ 2,6 Prozent) hat sich mit Preiserhöhungen der Gruppe in allen Regionen noch beschleunigt. Die Währungskurse wirkten sich positiv (4,8 Prozent) aus.

• **ERGEBNISSE**

Das operative Ergebnis der Gruppe liegt bei 1.695 Millionen Euro, das sind 9,5 Prozent der Nettoverkäufe vor einmaligen Sondereffekten, gegenüber 862 Millionen Euro und 5,8 Prozent im Jahre 2009. Der Anstieg beim operativen Ergebnis um 833 Millionen Euro oder um 3,7 Punkte bei der operativen Marge vor einmaligen Sondereffekten spiegelt hauptsächlich den günstigen Effekt wider, der durch die Zunahme des Absatzvolumens (914 Millionen Euro), des Preismixes (278 Millionen Euro, davon 391 Millionen Euro aufgrund der Preise) und der Währungskurse (184 Millionen Euro) zustande kommt. Die Verteuerung der Rohstoffe wirkte sich mit Einbußen von 544 Millionen Euro negativ auf das operative Ergebnis aus.

Das Nettoergebnis ist mit 1.049 Millionen Euro positiv.

• **NETTOFINANZPOSITION**

2010 erwirtschaftete die Gruppe einen **positiven Free Cash Flow von 426 Millionen Euro,** trotz hoher Investitionen (1.100 Millionen Euro) und der vorgezogenen Beitragsleistung zu den Pensionsfonds (270 Millionen Euro).

Ende 2010 **betrug die Nettoverschuldung 20 Prozent,** wobei sich der Erfolg der im Oktober durchgeführten Kapitalerhöhung um 1,2 Milliarden Euro günstig auswirkte.

Ausblick 2011

Die Michelin Gruppe hat eine neue Phase dynamischen und beschleunigten Wachstums begonnen, während die weltweite Nachfrage nach Reifen voraussichtlich wieder wachsen und die Preissituation für Rohstoffe weiter angespannt bleiben dürften.

In diesem Umfeld verfügt Michelin über Vorteile, die den Unterschied ausmachen: eine starke Marke, die es ermöglicht, sich im Premium-Sektor zu positionieren; Technologie-Leadership, ausgewogene Leistungsmerkmale der Reifen sowie industrielle Flexibilität; eine robuste Finanzstruktur, welche die ehrgeizigen Wachstumspläne trägt und gleichzeitig Hochs und Tiefs der Konjunkturlage abfedern kann.

Mit diesen Trümpfen setzt sich Michelin für 2011 ehrgeizige Ziele (eine wesentliche Veränderung des wirtschaftlichen Umfeldes ausgenommen):

1. **Die Gruppe peilt eine Erhöhung des Absatzvolumens um mindestens 6,5 Prozent an.** Dies steht im Einklang mit den Wachstumszielen 2011–2015.

2. **Michelin wird** vor dem Hintergrund der Verteuerung aller Rohstoffe **eine dynamische Preiserhöhungspolitik beibehalten:** *Die Auswirkung der Rohstoffpreise auf das operative Ergebnis wird heute auf 1.500 Millionen Euro im Geschäftsjahr geschätzt. 75 Prozent dieser Mehrkosten wurden bereits durch die Preiserhöhungen von 2010 kompensiert. Dazu kommen im laufenden Geschäftsjahr Anwendung vertraglicher Vereinbarungen zur Indexierung bei den Rohstoffkosten im Jahr 2011 und neue Preiserhöhungen, die für 2011 bereits angekündigt sind. Darüber hinaus wird die Gruppe ihre Preise weiter mit dem Ziel steuern, die Gesamtheit aller zusätzlichen Rohstoffkosten umzulegen.*

3. **Michelin peilt für 2011 ein steigendes operatives Ergebnis an,** und dies trotz konjunkturbedingt hoher Investitionen, um die gewünschte Präsenz in den neuen Märkten zu beschleunigen.

4. Aufgrund der steigenden Rohstoffkosten und eines bislang einmaligen Investitionsprogramms in Höhe von 1,6 Milliarden Euro **dürfte der Free Cash Flow 2011 vorübergehend negativ ausfallen.** Dennoch bekräftigt Michelin sein Ziel, einen positiven Cash Flow über den gesamten Zeitraum von 2011–2015 zu generieren.

3000 Personen sind im großen Auditorium des Pariser Palais des Congrès versammelt

Teilnehmerstimmen:

- ***„Ein Gefühl von Auftanken und Stolz“***
- ***„Es geht voran, und diese Botschaft gefällt mir“***
- ***„Ich habe die Kraft von Michelin gespürt“***
- ***„Eine wunderbare Gelegenheit, die Vielfalt von Michelin zu erfahren“***

Internationales **BIB FORUM 2010**

Zum ersten Mal in der Unternehmensgeschichte versammelte Michelin 3.000 Führungskräfte aller beruflichen Sparten und aus der ganzen Welt an einem einzigen Ort. Ziel dieser einzigartigen internationalen Tagung war es, alle Kräfte auf eine gemeinsame Zukunft auszurichten und die Vielfalt der geografischen Zonen sowie die Stärke des Unternehmens als weltweiter Leader hervorzuheben.

Ausstellung über die geografischen Zonen in den Pavillons

Das Internationale BIB FORUM, das im Pariser Palais des Congrès am 14. und 15. Oktober 2010 stattfand, hat Erwartungen erfüllt: Es war eine einzigartige und vielseitige Tagung – sowohl wegen der behandelten Themen, als auch durch die zahlreichen Kontakte zwischen den Teilnehmern. In Plenarsitzungen konnten die Teilnehmer sich mit den Geschäftsführern über die Bilanz des Plans „Ausblick 2010“ austauschen, gemeinsam die künftigen Herausforderungen besprechen sowie über das Management und die Innovation in der Gruppe diskutieren. In einem Ausstellungsrundgang ließen sich die Vielfalt der Kulturen und der Märkte erkunden. Dafür waren acht Pavillons eingerichtet, in denen die Eigenheiten der acht geografischen Zonen der Gruppe in Szene gesetzt waren. Ein spezieller Bereich war den großen Transformationsprogrammen der Gruppe gewidmet. Hier wurden die neuen Prozesse und Vorgehensweisen präsentiert, die künftig intern gelten, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, die Kosten zu kontrollieren und die Kunden von heute und morgen besser zu bedienen. In seiner Abschlussrede sprach Michel Rollier über die ehrgeizigen Pläne für die Gruppe und seine Strategie für den Zeitraum zwischen 2011 und 2015: *„Michelin hat eine brillante Zukunft vor sich – mit vielen Chancen und auch Herausforderungen. Michelin wird tief greifende demografische Veränderungen erleben. Wir werden uns von einem Unternehmen mit internationaler Geschäftstätigkeit zu einer wirklich internationalen Gruppe entwickeln. Schließlich müssen wir daran denken, dass wir nur erfolgreich sein werden, wenn wir unser Handeln an eine Welt voller Veränderungen anpassen, und nichts davon wird ohne Wachstum möglich sein. Deshalb beschleunigen wir unsere Investitionen und deshalb verfolgen wir aktiv unsere strategischen Ziele für 2015.“*

Dies ist eine Herausforderung, die die Gruppe bewältigen kann, wenn alle Mitarbeiter hinter den gleichen Zielen stehen, wenn die Ziele von allen verstanden und geteilt werden. Denn ohne eine Ausrichtung auf gemeinsame Werte und eine gemeinsame Vision kann es keinen großen Fortschritt für ein Unternehmen geben. Nach dem Treffen wurde eine Reihe von Dokumenten für die interne Kommunikation erstellt und in allen Ländern verteilt, um die Integration der Botschaften zu erleichtern. Weltweit waren die 110.000 Mitarbeiter der Gruppe eingeladen, in Meetings mit ihren Managern den Inhalt dieser Veranstaltung kennenzulernen.

Jeder soll den Sinn seiner Arbeit und seinen direkten Beitrag zum Erfolg der Gruppe kennen. Dazu hat das Internationale BIB FORUM einen wesentlichen Beitrag geleistet.

Eine intern hoch geschätzte Veranstaltung

87 Prozent der Besucher waren mit ihrer Teilnahme an der Veranstaltung zufrieden oder sehr zufrieden.* Die Wahl eines einzigen Veranstaltungsortes, an dem Mitarbeiter aller geografischen Zonen versammelt wurden, fand großen Anklang, da viele bereichernde Diskussionen möglich waren. Die Abschlussrede von Michel Rollier war ein Highlight. Die Strategie wird als sehr durchsetzungsfähig wahrgenommen. Zu den wichtigsten Schlüsselbotschaften zählten für die Teilnehmer die Innovationsfähigkeit und das Engagement für dynamisches Wachstum einer starken Gruppe, die in der Lage ist, sich zu entwickeln, zu modernisieren und gleichzeitig ihren Werten treu zu bleiben. Dieses Treffen hat das Vertrauen der Teilnehmer in die Gruppe und ihre Entwicklung gestärkt.

**Quelle: CSA-Studie*

2011-2015: Eine **neue Phase** dynamischen **Wachstums**

Dank der Fortschritte, die die Gruppe in den vergangenen Jahren bei der Wettbewerbsfähigkeit gemacht hat, dank des Engagements und der Professionalität ihrer Teams sowie des Wertes ihrer Marken – können wir mit Begeisterung und Vertrauen auf das Jahr 2015 zusteuern. 800 Millionen Fahrzeuge gibt es heute weltweit; 2030 werden es wahrscheinlich 1,5 Milliarden sein. Das Wachstum der neuen Märkte und die strukturellen Veränderungen in den traditionellen Märkten bieten eine historische Chance.

Die wachstumsstarken Länder erleben derzeit oder in naher Zukunft eine starke Entwicklung des Transportsektors. Das zeigen Länder wie China, Brasilien und Südamerika, Indien, aber auch Russland, der Mittlere Osten und bald auch Afrika.

Parallel dazu wachsen in den reifen Ländern vor dem Hintergrund steigender Rohstoff- und Energiepreise die Anforderungen der Kunden an die Umweltverträglichkeit. Die Strategie Michelins für die nächsten Jahre ist ehrgeizig und von Entschlossenheit geprägt. Sie verfolgt vier übergeordnete Ziele:

Steigerung des Absatzvolumens von 25 Prozent bis 2015 und 50 Prozent bis 2020

Dies ist das Ziel der Gruppe: starkes und diversifiziertes Wachstum, das sich auf Innovation stützt. Sie ist seit jeher Michelins Stärke und wird es der Gruppe auch künftig ermöglichen, sich mit ihrem Produkt- und Dienstleistungsangebot vom Wettbewerb abzuheben. Die aktuellen Forschungen zu Materialien und Gewichtseinsparungen bei Reifen sind vielversprechend.

Es soll ein Wachstum sein, das die Züge der Marke Michelin trägt und vom Engagement für Qualität, für ausgewogene Leistungsmerkmale der Produkte sowie der besonderen Nähe zu Kundenerwartungen und Erwartungen der Gesellschaft geprägt ist.

Eine starke Positionierung im Segment preisgünstiger und leistungsstarker Reifen stellt ebenfalls eine wichtige Wachstumsquelle dar. Dieses Segment liegt heute bereits bei 40 Prozent des Weltmarktes und wächst schneller als die großen, etablierten Reifenmarken. Das Markenportfolio der Gruppe wird in den nächsten Jahren eine entscheidende Rolle für Michelin spielen.

Die Entwicklung des Marktzugangs wird entscheidend sein in dieser dynamischen Wachstumsphase und beruht auf einer vertrauensvollen, professionellen und anspruchsvollen Beziehung aller Vertriebspartner. Das Wachstum wird ebenso aus dem Bereich der Dienstleistungen generiert werden: Diese werden nicht mehr ausschließlich dazu dienen, den Reifenverkauf zu unterstützen, sondern eine Quelle der Wertschöpfung werden. Ein umfangreiches Investitionsprogramm soll unsere Produktionskapazitäten in den wachstumsstarken Märkten erhöhen, die Wettbewerbsfähigkeit unserer Werke in den reifen Märkten stärken und Informationssysteme entwickeln, die unsere Serviceangebote unterstützen.

Unsere Finanzziele bis 2015: • Steigerung des Absatzvolumens bis 2015 um **25 Prozent** und bis 2020 um **50 Prozent**

• Operatives Ergebnis von deutlich über **zwei Milliarden Euro im Jahr 2015**

Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch kontinuierliche und allgemeine Praxis der operativen Exzellenz

Seit 2005 hat Michelin große Anstrengungen unternommen und verfügt dadurch heute in den reifen Märkten über die leistungsfähigsten Werke hinsichtlich Größe und Herstellkosten. Dennoch wird die Gruppe bis 2015 ihre Flexibilität verdoppeln und ihre Produktivität um mehr als 30 Prozent erhöhen. Gleichzeitig werden diese Maßnahmen von einer Verbesserung der Arbeitsergonomie und Arbeitsbedingungen sowie dem verstärkten Einsatz für Gesundheit und Arbeitssicherheit begleitet, da die Achtung vor den Menschen weiterhin ein Kernwert der Gruppe bleibt. Zwei große Projekte werden in diesem Zeitraum bei uns beginnen: Das erste dient der Verbesserung der verschiedenen Supply Chains und der logistischen Mittel der Gruppe, um den Erfüllungsgrad der Kundenwünsche zu verbessern. Das Programm „Michelin Supply Chain and Logistic Way" soll kraftvolle Synergien zwischen Supply Chain, Logistik, Werken und den Marketingteams hervorbringen. Das zweite Projekt dient der Kostensenkung und der Vereinfachung unserer Informationssysteme.

Nachhaltige Wirtschafts- und Finanzleistung

Als Ergebnis dieser Strategie und Voraussetzung für die Entwicklung der Gruppe soll die Wirtschafts- und Finanzleistung der Gruppe folgende Ziele erreichen, um künftiges Wachstum sicherzustellen: ein operatives Ergebnis von deutlich über zwei Milliarden Euro im Jahr 2015, eine Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) über neun Prozent und schließlich ein positiver Free Cash Flow für den Zeitraum zwischen 2010 und 2015. Dies sind ehrgeizige Ziele, die größte Disziplin bei den Investitionen, vollen Einsatz unseres Vermögens und beständig hohe Anforderungen an die Steuerung der Gemeinkosten erfordern.

Gegenseitige Verantwortung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter im Programm „Gemeinsam weiter"

Bis Ende 2015 zählt es zu unseren wichtigsten Prioritäten, das Engagement der Teams zu verbessern; zahlreich neue Mitarbeiter einzustellen und zu integrieren sowie die Qualität unseres Managements weiter zu verstärken. Dies bedeutet nicht nur eine generationenübergreifende Herausforderung, da die Erwartungen der jungen Menschen berücksichtigen werden müssen, sondern auch eine kulturelle Herausforderung, da zunehmend Mitarbeiter aus den Ländern kommen werden, in denen die Gruppe sich entwickelt.

„Das Wachstum wird ebenso aus den Dienstleistungen generiert werden: Diese werden nicht mehr ausschließlich dazu da sein, den Verkauf von Reifen zu unterstützen, sondern auch eine wirkliche Quelle von Wertschöpfung sein"

Didier Miraton
Geschäftsführer

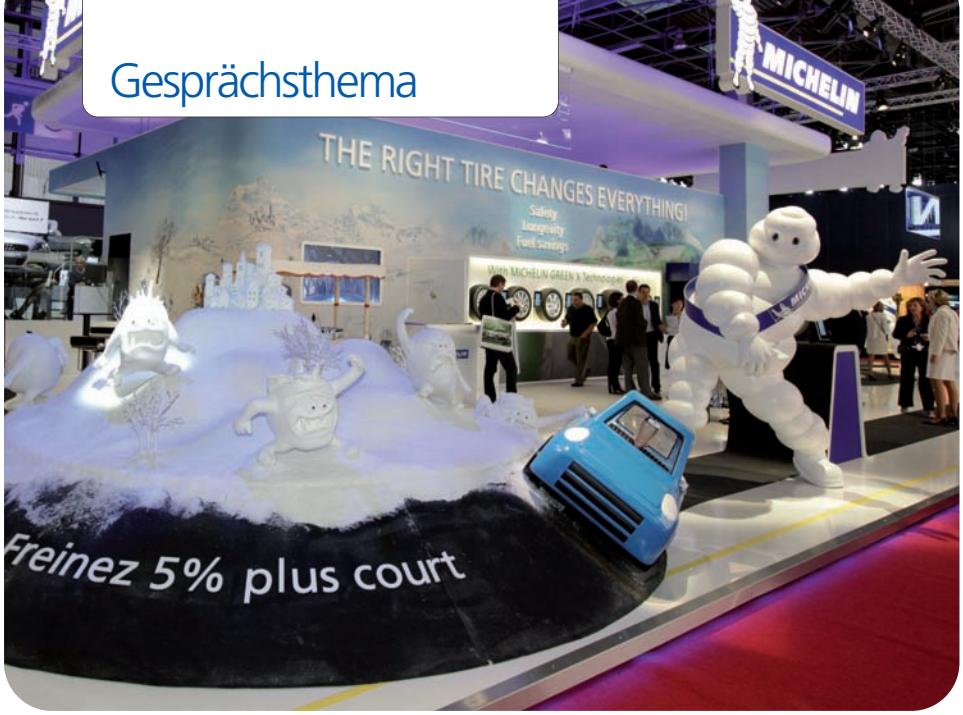
Kapitalerhöhung erfolgreich abgeschlossen

Die Kapitalerhöhung unter Beibehaltung der Vorzugsrechte für die Zeichnung, die am 28. September 2010 von Michelin angekündigt worden war, belief sich auf einen Bruttobetrag von insgesamt 1,2 Milliarden Euro und entspricht 27 Millionen neuen Aktien.

Diese Kapitalerhöhung wird der Gruppe ermöglichen:

- von diesem Jahr an ihre beschleunigte Entwicklung zu finanzieren. Diese wird sich insbesondere in erhöhten jährlichen Investitionen der Gruppe niederschlagen, die an die 1,6 Milliarden Euro betragen werden;
- ihre Bonitätsnote als Schuldner am Kapitalmarkt abzusichern;
- allgemein die finanzielle Flexibilität der Gruppe zu erhöhen.

Vielen Dank an unseren Aktionäre für das Vertrauen, das sie der Michelin Strategie und den Wachstumsperspektiven des Unternehmens entgegen gebracht haben.



AUTOMOBILSALON PARIS

Internationale Werbekampagne beim **Automobilsalon**

Auf dem Pariser Automobilsalon 2010, der das Schwerpunktthema „Nachhaltige Mobilität" hatte, wurde am Michelin Stand die internationale Werbekampagne mit innovativer Szenografie und 3D-Animationen präsentiert. So konnte den Besuchern vermittelt werden, dass *der richtige Reifen den Unterschied macht.*

Der Stand war entsprechend der ausgewogenen Leistungseigenschaften der MICHELIN Reifen strukturiert – Sicherheit, Langlebigkeit, Kraftstoffersparnis.
Es wurden visuelle Elemente der Werbebotschaften aufgenommen und durch Spezialeffekte verstärkt.

Ausgestellt wurden verschiedene Pkw-Reifen der Kategorie „GREEN X", darunter auch die kürzlich lancierten MICHELIN Pilot Sport 3 und MICHELIN Alpin 4.

LEISTUNG

ADAC vergibt drei Sterne für den neuen Winterreifen

Der MICHELIN Alpin 4, der 2010 auf den Markt kam, hat im September beim ADAC-Test die höchste Bewertung, nämlich ein „Sehr empfehlenswert", erhalten. Mit der besten Gesamtnote steht er unter 13 getesteten Reifen ganz oben auf der Rangliste. Der ADAC führte den Test zusammen mit seinen Partnerklubs aus Österreich und der Schweiz durch.

Der MICHELIN Alpin 4 entwickelt ein bis dato unerreichte Balance der Leistungsmerkmale. Auf höchstem Niveau vereint er Haftung, Langlebigkeit und Energieeffizienz, und zwar bei allen winterlichen Witterungsbedingungen, ob Regen, Schnee oder Frost.

RIESENHAFT

Der grösste Reifen der Welt

Mit vier Metern Höhe und fünf Tonnen Gewicht bietet der 63 Zoll Reifen MICHELIN XDR 59/60R63 für Erdbewegungsmaschinen eine Tragfähigkeit von 100 Tonnen.

NEUERÖFFNUNG

Willkommen in Vietnam

Michelin hat eine Niederlassung in Vietnam eröffnet, um seine Präsenz in Südostasien zu verstärken. Die Mitarbeiter der neuen Einheit sind mit der Aufgabe betraut, das lokale Produkt- und Dienstleistungsangebot der Gruppe zu erweitern. Dabei sollen sie sich am Wirtschaftswachstum und der Entwicklung von Infrastrukturen orientieren, die den verstärkten Einsatz von Radialreifen in dieser Region begünstigen.

NUTZFAHRZEUGE

Eine Million X One Reifen

Der Reifen MICHELIN X One wird von Spediteuren für seine Eigenschaften bei Gewichts- und Kraftstoffeinsparungen geschätzt und ist inzwischen mehr als eine Million Mal verkauft worden.

FLUGZEUGREIFEN

Start mit Air France und KLM

Im vergangenen Sommer schloss Michelin zwei Langzeitverträge mit den Fluggesellschaften Air France und KLM ab. Insgesamt werden nahezu 425 Maschinen mit MICHELIN Reifen ausgestattet. Diese Maschinen gehören Air France sowie KLM und anderen Kunden, die ihre Maschinen bei den beiden Gesellschaften warten lassen. Dabei handelt es sich um Verträge des Typs „Zahlung nach Flugzeuglandungen". Michelins Pauschalangebot, das auf der Qualität seiner Produkte und seinen innovativen Dienstleistungsangeboten beruht, war entscheidend für die Unterzeichnung dieses Langzeitvertrags.

MOTORSPORT

Die MICHELIN Gruppe **dominiert die Rallye Dakar**

Die Reifen der Marken MICHELIN (für Motorrad und Lkw) und BFGoodrich (für Pkw) dominierten klar das Podium der 33. Auflage der Rallye Dakar, die vom 30. Dezember 2010 bis zum 16. Januar 2011 in Südamerika stattfand. Mehr als 400 Teilnehmer waren am Start.

Diese Offroad-Rallye gilt als die schwierigste der Welt und ist eine optimale Gelegenheit für Tests unter realen Bedingungen. Durch die extremen Bedingungen bietet die Rallye die Möglichkeit, neue Technologien zu entwickeln und dient als Labor für die Innovationen, die später den Verbrauchern zugutekommen.

MICHELIN LIFESTYLE

Die Komposit-Schneekette MICHELIN Easy Grip: Produkt des Jahres

Die Komposit-Schneekette MICHELIN Easy Grip ist in Frankreich in der Kategorie Innovationsmarketing zum Produkt des Jahres 2010 gewählt worden. Dieser prestigeträchtige Preis wurde in Folge einer repräsentativen Studie verliehen, die von einer unabhängigen Organisation in 10.000 französischen Haushalten durchgeführt wurde.

VIAMICHELIN

Reiseplanung per iPhone

Restaurants aus den Michelin Führern, Hotelreservierungen, (Verkehrsinformationen in Echtzeit für Frankreich(1) und Grossbritannien), Reiseführer, Reise- und Gastronomiemagazin im Videoformat zählen zu den 26 Apps für iPhone des ViaMichelin-Katalogs.

(1) Auch verfügbar für iPad.

ZWEIRAD

Mountainbike – für jedes Gelände

Um den wachsenden Bedürfnissen anspruchsvoller Mountainbiker entgegen zu kommen, hat Michelin das Angebot für Mountainbikes mit der Reifenfamilie MICHELIN Wild optimiert und gestrafft. Das Programm bietet für jedes Gelände den passenden Reifen: MICHELIN WildRace'R für trockenen, festen Untergrund, MICHELIN WildGrip'R für gemischte Einsatzbedingungen, MICHELIN WildRock'R für extreme Trails und steinige Pisten. Eine vierter Reifentyp, der MICHELIN WildRun'R, wurde für das winterliche Straßentraining ausgelegt.

Steuergesetzgebung bei Aktien

Der Brief an die Aktionäre in französischer Sprache enthält an dieser Stelle einen Artikel über die französische Steuergesetzgebung, die 2011 für natürliche, in Frankreich gebietsansässige Personen gilt. Dieser Artikel kann nicht übertragen werden, denn in jedem Land gelten andere Besteuerungsregeln.

Zur Erinnerung:

Um als gebietsansässig in Frankreich zu gelten, genügt es nicht, eine Adresse in Frankreich zu haben. Allgemein gilt eine Person in Frankreich als gebietsansässig, wenn mindestens einer der vier folgenden Fälle zutrifft:

- Die Person hat ihren Wohnsitz in Frankreich.
- Die Person hat ihren Lebensmittelpunkt in Frankreich (mehr als 183 Tage Aufenthalt).
- Die Person übt eine berufliche Tätigkeit in Frankreich aus.
- Die Person hat ihren wirtschaftlichen Lebensmittelpunkt in Frankreich.

Diese Regelungen müssen vor dem Hintergrund der internationalen Doppelbesteuerungsabkommen gelesen werden.

Termine

Investoren

- **21.04.2011:** Quartalsbericht 1. Quartal vom 31. März 2011
- **13.05.2011:** Hauptversammlung der Aktionäre
- **29. 07.2011:** Ergebnisse erstes Halbjahr 2011
- **26.10.2011:** Quartalsbericht 1.-3. Quartal vom 30. September 2011

Aktionärstreffen in Frankreich

- **21.03.2011:** Marseille
- **05.04.2011:** Toulouse
- **31.05.2011:** Lille
- **22.09.2011:** Metz
- **27.09.2011:** Annecy
- **9.11.2011:** Rennes
- **18.-19.11.2011:** Messe „Actionaria“ im Pariser Palais des Congrès*

* Das jährliche Aktionärstreffen in Paris unter dem Vorsitz unserer Geschäftsführer wird während der Messe „Actionaria“ am 19. November stattfinden

Der Aktionärsbeirat nimmt neue Mitglieder auf

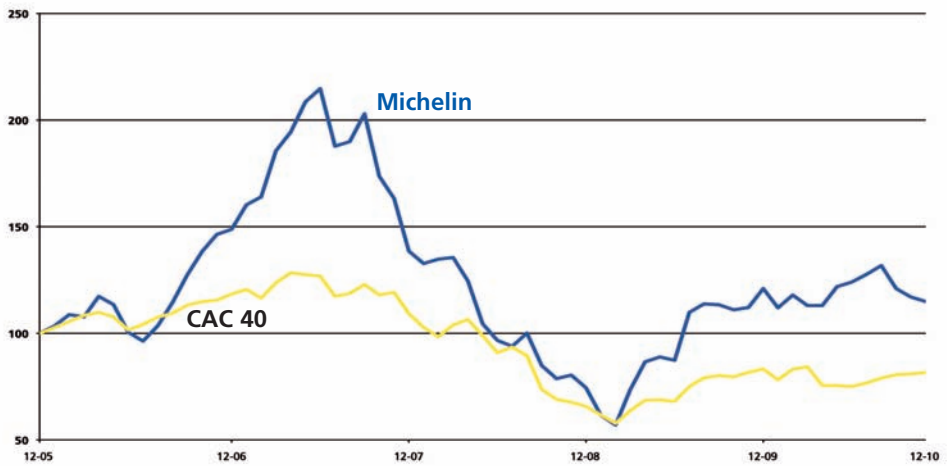
Wenn Sie Aktionär der Michelin Gruppe sind,
sich mit der Unternehmenskultur und ihren Werten verbunden fühlen,
verfügbar und dynamisch sind:

Bewerben Sie sich beim Bereich Investor Relations als neues Mitglied unseres Beirats, um uns bei der Verbesserung der Kommunikation mit unseren Einzelaktionären zu unterstützen.
Bitte beachten Sie, dass die Arbeitssprache des Beirats ausschließlich Französisch ist. Übersetzungen sind nicht verfügbar.

Alle Informationen zum Bewerbungsverfahren finden sich auf www.michelin.com/actionnaires

ENTWICKLUNG DES AKTIENKURSES

(Basis 100 = Kurs vom 31.12.2005)



Kenndaten:
Stand 31.12.2010
ISIN-Code: FR0000121261
Anzahl der Aktien: 176.607.845
Schlusskurs: 53,70 €
Veränderung seit dem 01.01.2010: + 0,22 %
Börsenkapitalisierung: 9,48 Mrd. €

Verteilung des Kapitals am 31/12/2010:

- Beschäftigte **1,8 %**
- Einzelaktionäre **13,2 %**
- Gebietsansässige institutionelle Anleger **29,8 %**
- Nicht gebietsansässige institutionelle Anleger **55,2 %**

Haben Sie Fragen?

Bereich Investor Relations (Einzelaktionäre)
Kostenloser Anruf (nur in und aus Frankreich): 0 800 000 222
Telefon: + 33 (0) 4 73 98 59 00
Fax: + 33 (0) 4 73 98 59 04

E-Mail: actionnaires-individuels @fr.michelin.com

Gesellschaftssitz: Compagnie Générale des Établissements Michelin
12 cours Sablon
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France

www.michelin.com/actionnaires

Direction de la Communication et des Marques - Maquette : W & OIE / Montage : LA MACHINE / Photos : © Michelin, Pierre CHAMBON / Michelin, Philippe GAGIC / Michelin, Jérôme CAMBIER / Michelin