



Horizonte

AUSGABE 06
MÄRZ 2012

BRIEF AN DIE AKTIONÄRE VON MICHELIN

DOSSIER

Innovation – Schwerpunkt in allen Produktlinien

Seiten 4/5



EDITORIAL



Sehr geehrte Damen und Herren,
Sehr geehrte Aktionäre,

Eines können wir ganz klar sagen: 2011 lag die erbrachte Leistung des Unternehmens voll im Plan. Dieser Erfolg bestätigt die grundlegende strategische Ausrichtung der Michelin Gruppe.

Das Umfeld, in dem wir uns bewegen, ist sehr wechselhaft geworden. In dieser Hinsicht war das Jahr 2011 besonders kontrastreich. Nach einem sehr gewinnträchtigen ersten Quartal verlangsamte sich das Wachstum im Sommer stark, insbesondere in den reifen Märkten. Dennoch hat Michelin das Jahr durch disziplinierte Steuerung seiner Aktivitäten mit bemerkenswert guten Ergebnissen beendet. Diese gute Leistung hat dazu beigetragen, das Unternehmen weiter finanziell zu festigen. Dies ist entscheidend für die Zukunft und hilft uns dabei, unabhängig zu bleiben und unsere ehrgeizigen Investitionsprogramme umzusetzen.

Im Hinblick auf die Leitung der Michelin Gruppe hatte ich angekündigt, dass ich der kommenden Hauptversammlung der Aktionäre am 11. Mai vorschlagen würde, mich von meinen Aufgaben als geschäftsführender Gesellschafter der Michelin Gruppe zurückzuziehen. Wie Sie wissen, wurde Jean-Dominique Senard auf meinen Vorschlag hin im vergangenen Mai zum persönlich haftenden Geschäftsführer ernannt, um später meine Nachfolge anzutreten. Seither war er als künftiger Chef der Gruppe an meiner Seite und der Übergang ist gewährleistet. Nun ist die Zeit gekommen, ihm den Stab zu übergeben.

Wie die vor kurzem veröffentlichten Ergebnisse belegen, geht es der Gruppe gut. Sie ist in der Lage, den zahlreichen Herausforderungen zu begegnen, die sich in dieser neuen Phase dynamischen Wachstums stellen werden.

Ich weiss, dass Jean-Dominique Senard ein ausgezeichnete Direktor sein wird und dass er weiterhin die Werte und Ziele von Michelin hochhalten wird. Ich habe uneingeschränktes Vertrauen in ihn.

Ich danke Ihnen für Ihr Engagement und Ihre Treue.

Michel Rollier
Geschäftsführender Gesellschafter der Michelin Gruppe



Marc Henry,
Finanzdirektor der Gruppe

2011: ein Jahr, in dem sich die strategischen Orientierungen der Gruppe uneingeschränkt bestätigen



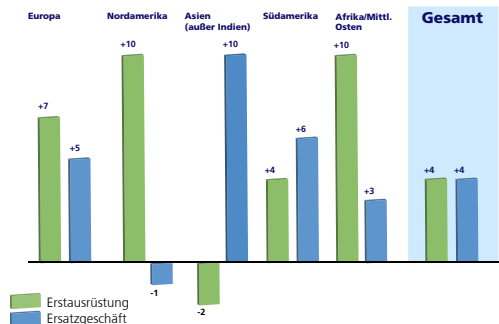
- Die Umsatzerlöse betragen 20,719 Milliarden Euro und lagen damit um 15,8 Prozent höher als 2010 (bei aktuellen Wechselkursen).
- Im Vergleich zum Vorjahr stieg das Absatzvolumen dank des einträglichen ersten Halbjahres um 6,7 Prozent.
- Die Rohstoffpreiserhöhungen konnten durch die Fortsetzung der konsequenten Preispolitik wirksam kompensiert werden.
- Das robuste operative Ergebnis liegt bei 1,945 Milliarden Euro und damit bei 9,4 Prozent der Umsatzerlöse. Der Nettogewinn beträgt 1,462 Milliarden Euro und stieg gegenüber 2010 um 39 Prozent.

- Die hohe Rentabilität des Geschäftsbereichs Spezialreifen hat sich erneut bestätigt.
- Der Free Cash Flow ist unter Berücksichtigung des beschleunigten Investitionsplans und trotz der Auswirkungen der Rohstoffkosten auf das Umlaufvermögen im Gleichgewicht.
- Das Unternehmen hat eine solide Finanzstruktur.
- Michelin stellt eine erhöhte Dividende von 2,10 EUR je Aktie in Aussicht, vorbehaltlich der Zustimmung auf der Jahreshauptversammlung am 11. Mai 2012.

Entwicklung der Reifenmärkte 2011 im Vergleich zum Vorjahr

► Pkw / Leicht-Lkw

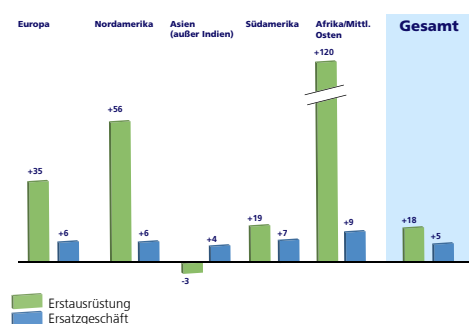
Märkte zum 31.12. 2011/2010
(Veränderung in %, in Stückzahl Reifen)



Jährliches Wachstum mit Rückkehr zum langfristigen Trend im 2. Halbjahr

► Nutzfahrzeuge

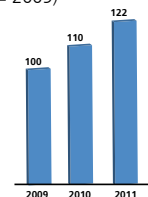
Radialmärkte zum 31.12. 2011/2010
(Veränderung in %, in Stückzahl Reifen)



Ganzjährig positive Erstausrüstung, starker Einbruch im Ersatzgeschäft im 2. Halbjahr

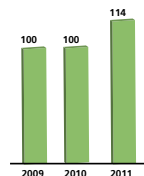
► Bergbaureifenmarkt

(in Tonnen, indiziert, Basis 100 = 2009)



► Landwirtschaftsreifen (Europa, Nordamerika)

(Stückzahl Reifen, indiziert, Basis 100 = 2009)



Wachstum des Geschäftsbereichs „Spezialreifen“: Fortbestand und Planungssicherheit

Ziele 2012: Steigendes operatives Ergebnis und positiver Free Cash Flow auf sich noch unterschiedlicher entwickelnden Märkten

Bei der Umsetzung seiner Strategie sind für **Michelin einige Wettbewerbsvorteile maßgeblich**: eine vordere Position im Premiumsegment sowie im gesamten Geschäftsfeld Spezialreifen und darüber hinaus eine ausgewogene weltweite Präsenz, die ab 2012 mit der Eröffnung neuer Werke in Brasilien und China weiter verstärkt wird. **So hält Michelin an seinem langfristigen Unternehmensplan fest, im Zeitraum 2011 bis 2015 insgesamt ein Wachstum von 25**

Prozent zu erzielen und einen positiven Free Cash Flow zu generieren. Bis 2015 soll ein operatives Ergebnis von 2,5 Milliarden Euro erreicht werden.

Vor diesem Hintergrund führt Michelin **ein neues Programm zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit für die Produktion und Servicebereiche ein, das über einen Zeitraum von fünf Jahren einen Umfang von einer Milliarde Euro hat.**

Die Märkte werden sich 2012 sehr

unterschiedlich entwickeln: Während das Umfeld auf den neuen Märkten weiterhin günstig und in Europa weniger einträglich bleibt, zielt Michelin auf ein stabiles Absatzvolumen ab.

Wenn man die Investitionen in Höhe von 1,9 Milliarden Euro berücksichtigt, dürften somit das **wachsende operative Ergebnis und die Entwicklung des Free Cash Flow** mit den Zielen der Gruppe bis 2015 im Einklang sein.



Herausforderungen im Personalmarketing

Zur Unterstützung seines Wachstums hat Michelin weltweit ein umfangreiches Personalmarketing-Programm ins Leben gerufen. In allen Ländern werden Talente gesucht, und die Gruppe muss sich den Herausforderungen des Personalmarketings stellen.



GEMEINSAM WEITER

Unsere Philosophie: gegenseitiges Engagement

„Gemeinsam weiter“ bestätigt erneut die Werte, die die Michelin Mitarbeiter leiten. Das Programm erläutert das Engagement der Gruppe und welches Engagement die Gruppe von jedem einzelnen Mitarbeiter erwartet. Auf dieser Grundlage passt jedes Land das Programm „Gemeinsam weiter“ mit Mitarbeitern und Bewerbern je nach regionalen und kulturellen Besonderheiten an.

Dazu die Michelin Geschäftsführer:

Die Achtung vor dem Menschen ist ein historischer Wert der Gruppe. Dies bedeutet, dass Ihre Entwicklung, Ihre Selbstverwirklichung und Ihr Engagement dem Unternehmen ein zentrales Anliegen sind und von entscheidender Bedeutung für die Unternehmensleistung.

Für die Michelin Gruppe zu arbeiten, ist eine persönliche und motivierende Entscheidung, die ein gegenseitiges Engagement von Ihnen und dem Unternehmen erfordert. Dieses gegenseitige Engagement beginnt mit Ihrer ersten Stelle und setzt sich über die gesamte berufliche Laufbahn fort. „Gemeinsam weiter“ bestätigt erneut die Werte, die uns leiten, und stellt unser Engagement sowie das Engagement, welches wir von Ihnen erwarten, dar.

„Gemeinsam weiter“ steht für die Fähigkeit, weltweit Talente anwerben und binden zu können, sowie unsere Kultur und unser Know-how weiterzugeben. Das ist der Schlüssel zu unserem Erfolg von morgen.



MENSCHEN

Sie sind eine der Stärken des Unternehmens!

Jean-Michel GUILLON, Personaldirektor Michelin Gruppe, führt dazu aus: „Wir stellen nicht für besondere Fachgebiete ein, sondern in erster Linie Persönlichkeiten.“

„Im Vertrieb wie in der Produktion, im Finanz- oder im Personalwesen – Michelin bietet zahlreiche Möglichkeiten auf vielen Gebieten. Dutzende verschiedene Berufe können hier ausgeübt werden. Wir verlangen von jedem Michelin Mitarbeiter geistige Mobilität, um gegebenenfalls den Beruf und das Einsatzland zu wechseln. So gewinnen wir alle zusammen.“



Ist Michelin ein attraktiver Arbeitgeber?

► **François JOHNSTON**, Personalmanager in Frankreich, erklärt dazu: „Das Unternehmen Michelin ist bekannt für seine Werte, Innovationen, seine Karriereplanung, Ausbildungs- und Entwicklungspläne. Doch die Gruppe leidet unter dem Image der krisengeschüttelten Automobilbranche der letzten Jahre. Deshalb werden wir die Erwartungen von Bewerbern in zehn wichtigen Ländern untersuchen. Wir stützen uns auf das Programm „Gemeinsam weiter“, um eine durchgängige Botschaft zu kommunizieren und unser Image zu verjüngen.“

► **Maggie ZHENG** (Foto), Personalbetreuerin in China: „Michelin wird hier sehr für seine Unternehmenswerte und die Einbeziehung seiner Mitarbeiter geschätzt. So hat das Unternehmen mit der Karriereplanung, die es bietet, auf dem Bewerbermarkt einen sehr guten Ruf als Arbeitgeber.“



DIE MICHELIN GREEN X STUDENT DAYS

Ziel: 500 Einstellungen pro Jahr

Die Michelin Green X Student Days sind eine Veranstaltung, bei der Michelin etwa 400 Studierende ins Michelin Technologiezentrum nach Clermont-Ferrand einlädt. Hier können sie sich über Reifenprototypen und die verschiedenen Berufe in der Gruppe informieren. Die meisten Bewerbungen erhalten wir über das Internet, einem der wichtigsten Medien für unsere Darstellung als Arbeitgeber. Die jungen Menschen nutzen auch die sozialen Medien, um Informationen über das Unternehmen einzuholen: „Gemeinsam weiter“ liefert hier konkrete Antworten. 2011 führten wir mehr als 200 Aktionen für Studenten durch, wie beispielsweise die Michelin Green X Student Days oder Video-Chats im Netz zum Thema Berufe. „Unser Ziel sind 500 Einstellungen pro Jahr“, erklärt Philippe Tramond aus der Michelin Personalabteilung. „Es ist extrem wichtig, sich bei den jungen Absolventen in Frankreich und Europa bekannt zu machen. Wir müssen zeigen, dass auch wir technikaffin sind, und dass wir, wenn wir zueinander passen, ein Stück des Weges gemeinsam gehen können.“



Innovation – Schwerpunkt in allen Produktlinien

Eines der wichtigsten Ziele, welche die Strategie der Gruppe verfolgt, ist die weitere Ausdifferenzierung der Produkte durch den Einsatz von Technologie und Innovationen. So wollen wir unsere führende Position festigen und optimal auf die Bedürfnisse der Verbraucher eingehen.

Die Innovation bei Michelin zielt hauptsächlich in zwei Richtungen: mehr Kundennähe und besseres Verständnis der spezifischen Anforderungen jeder Region und jedes Einsatzbereiches. Weiterhin trägt die Zusammenarbeit zwischen den Teams aus Forschung und Entwicklung und dem Vertrieb dazu bei, die optimale Lösung und die bestmögliche Ausgewogenheit der Leistungsmerkmale zu erreichen. Die Ausgewogenheit der Leistungsmerkmale ist keine Marketingidee, sondern das Ergebnis der gesamten Innovationskraft der Michelin Gruppe und der harten Arbeit von mehr als 6000 Forschern. Niemals darf ein Leistungsmerkmal auf Kosten der anderen verbessert werden. Mit Hilfe von Technologie sollen Leistungsmerkmale wie Haftung, Langlebigkeit oder Kraftstoffeinsparung, welche bisweilen im Widerspruch zueinander stehen, gleichzeitig optimiert werden.

Dies zeigen verschiedene Produkte, die im Laufe der letzten Monate in allen Produktlinien entwickelt wurden.

In der Produktlinie **Pkw-/Leicht-Lkw-Reifen** wird das Angebot an sportlichen Reifen mit der Einführung des **MICHELIN Pilot Super Sport** weiter erneuert. Der Einsatz von Materialien, die für die 24 Stunden von Le Mans entwickelt wurden, ist ein gutes Beispiel für den Wunsch, den Technologietransfer von der Rennstrecke auf die Straße zu vollziehen. Beispielsweise wurde für die

Lauffläche dieses neuen Reifens für sportliche Fahrzeuge der gleiche Ruß eingesetzt, der auch die Reifen im berühmten Langstreckenrennen so erfolgreich machte.

Bei den **Lkw-Reifen** ging der **MICHELIN X® MultiWay 3D** aus den MICHELIN Durable Technologies hervor, welche exzellente Gripermöglichkeiten (ein bis zu 25 Prozent verringerter Bremsweg gegenüber der Vorgängerkombination XZE2+/XDE2+), selbst wenn der Abrieb der Lauffläche schon zu zwei Dritteln fortgeschritten ist. Darüber hinaus wurde durch die Arbeit am Profildesign die Wasserableitung nach außen über das gesamte Reifenleben hinweg optimiert.

Die Innovation zieht sich durch alle Produktlinien.

Im Bereich **Motorradreifen** hat Michelin mit dem **MICHELIN Pilot Road 3** den ersten Lamellenreifen für Motorräder eingeführt und damit eine neue Richtung eingeschlagen: vor allem auf Nässe bietet er beruhigende Sicherheitsreserven. Das gesamte Know-how aus vielen Jahren Entwicklungsarbeit, beispielsweise im Bereich Pkw-Reifen, konnte in den Zweiradbereich übertragen werden. So wurden die Haftungseigenschaften auf nasser Fahrbahn verbessert. Auch im Bereich Fahrrad ist die **Produktlinie Zweirad** mit der Einführung der Produktreihe **MICHELIN PRO4** sehr aktiv. Diese ist auf sehr unterschiedliche Anforderungen von Profi- und Freizeitradfahrern abgestimmt.

150 technische Freigaben hat der Reifen MICHELIN ENERGY™ Saver innerhalb von nahezu drei Jahren bei den größten Automobilherstellern erhalten.

Im Bereich **Landwirtschaftsreifen** wird weiterhin bei verschiedenen neuen Produkten die MICHELIN **UltraFlex** Technologie eingesetzt, durch die die Bodenverdichtung reduziert und damit die Erträge verbessert werden können. Durch eine völlig neuartige Bauweise können diese Ackerschlepperreifen mit sehr niedrigen Reifenfülldrücken gefahren werden – ohne Einbußen bei der Sicherheit.

Die Reifen für **Erdbewegungsmaschinen** sind nicht nur die größten Reifen im Michelin Sortiment, sondern sie spielen auch eine entscheidende Rolle für den reibungslosen Betrieb eines Tagebaus. Der Reifen **MICHELIN XDR** wurde nun durch die neue Generation **XDR2** abgelöst. Diese weist noch bessere Leistungen als die vorherige Reifengeneration auf und trägt zur Wirtschaftlichkeit unserer Kunden bei.

Schließlich gewinnt Michelin im Bereich **Flugzeugreifen** durch den Einsatz der radialen Near Zero Growth (**NZG**)-Reifen weiterhin Marktanteile. Diese Technologie erzielt nicht nur eine beträchtliche Gewichtseinsparung gegenüber Reifen in Diagonalbauweise; ein Satz Reifen kann auch deutlich mehr Landungen absolvieren, und die Sicherheitsleistung ist hervorragend.

Die große Innovationskraft von Michelin verschafft der Marke über alle Produkte und Einsatzbereiche hinweg einen Wettbewerbsvorteil.



Motorräder



Fahrräder



Flugzeuge



Nutzfahrzeuge



PKW / Leicht-LKW



Erdbewegungsmaschinen



Landwirtschaft



Seit 1992 hat Michelin vier Generationen von rollwiderstandsoptimierten Reifen für Pkw und drei Generationen für Lkw entwickelt.



N. Shorrock
Direktor für
Motorsport

“ Der Motorsport ist ein hervorragendes Versuchsfeld für die Technologie. Hier können die Serienreifen von morgen einem extremen Härte-test unterzogen werden. “



INVESTITIONEN

China, Indien, Brasilien: Strategische Projekte mit großer Tragweite

Derzeit werden die drei größten Werke der Gruppe gebaut. Shenyang 2 in China wird Lkw- und Pkw-Reifen herstellen, Chennai in Indien Lkw-Reifen und Pau in Brasilien Pkw-Reifen. Diese drei Werke allein repräsentieren ein Investitionsvolumen von 2,9 Milliarden Dollar. Im Laufe des Jahres 2012 wird die Reifenproduktion dort aufgenommen.

Für die Wachstumsziele der Michelin Gruppe sind diese drei sehr großen Werke unverzichtbar. Sie werden Kapazitäten bieten, die der weltweiten Nachfrage entsprechen und die Position der Gruppe auf drei maßgeblichen Märkten, für die ein Wachstum von neun bis zehn Prozent jährlich erwartet wird, stärken.

MICHELIN CHALLENGE BIBENDUM

Berlin 2011 mit Rekordbeteiligung

Mehr als 16.000 Teilnehmer zählte die 11. Auflage der Michelin Challenge Bibendum, die 2011 in Berlin abgehalten wurde. 650 internationale Journalisten berichteten über die Veranstaltung.

Die Challenge Bibendum ist eine Plattform, auf der die Herausforderungen der nachhaltigen Mobilität diskutiert werden. Bei dieser internationalen Veranstaltung werden Tests und technische Prüfungen mit Rallyes und Probefahrten kombiniert, um so die Fortschritte von Fahrzeugen, Energien und Technologien zu messen. Entscheidungsträger und Meinungsführer aus dem öffentlichen und privatwirtschaftlichen Bereich verschaffen sich einen Überblick über die Fortschritte und künftigen Möglichkeiten nachhaltiger Energieversorgung für eine bessere Mobilität. Auch das breite Publikum findet hier Anregungen für automobiler Lösungen, die sicherer, wirtschaftlicher und besser vernetzt sind.



MOTORRAD

Sicherer und hält länger

Mit dem MICHELIN Pilot Road 3 hat das Unternehmen dem äußerst dynamischen Radialreifenmarkt für Sport-Touring-Maschinen eine neue Dimension verliehen. Der Reifen richtet sich an Motorradfahrer, die leistungsstarke Sport-Touring-Maschinen (Sportster, Roadster, Touring und GT) bewegen. Es ist der erste Reifen mit MICHELIN XST Lamellentechnologie, auch „X Sipe Technology“ genannt. Diese Technologie wirkt in zweierlei Hinsicht: Zum einen durchschneiden die scharfkantigen Lamellen bei nasser Fahrbahn den Wasserfilm. Zum anderen verbessern die verbreiterten Profilrillen gegenüber dem Vorgängermodell MICHELIN Pilot Road 2 die Ableitung des Wassers nach außen. Gleichzeitig bietet er eine noch höhere Laufleistung als die vorherige Modellgeneration.

CAC 40

Michelin hat den besten Ruf

Im Rahmen einer Umfrage in Frankreich ist Michelin zum Unternehmen mit dem besten Ruf gekürt worden. Mehr als 3.500 Personen wurden im Januar und Februar 2011 vom amerikanischen Reputation Institute zu ihren Ansichten über die Unternehmen des französischen Börsenindex „CAC 40“ befragt. Dabei wurden folgende Kriterien erhoben: Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Governance, Arbeitgeber, Innovation, Corporate Citizenship, wirtschaftliche und finanzielle Leistung sowie Leadership.

APP STORE REWIND 2011

Drei Michelin Apps unter den Besten



Drei französische Michelin Apps schafften es 2011 in Apples „iTunes Rewind 2011“, der Jahresbestenliste der Apps und Spiele im App Store: ViaMichelin Mobile, die Restaurants des MICHELIN-Führers Frankreich und die MICHELIN Karte Frankreich. Zusammen kamen diese drei Apps auf 1.400.000 Downloads.



NEUHEIT

Ein Reifen speziell für die neuen Märkte

Michelin hat sein gesamtes technologisches Know-how eingesetzt und den neuen Reifen MICHELIN ENERGY™ XM2 entwickelt. Dieser Pneu bietet ein hohes Maß an Sicherheit zu interessanten Gesamtbetriebskosten für viele Autofahrer.

Bei seiner Entwicklung wurde der Fokus insbesondere auf Sicherheit und Langlebigkeit gelegt. Dadurch genügt der Reifen vor allem den Ansprüchen an robuste Pneus, die auf den Märkten in China, Südostasien, Russland, Indien, Südamerika, Afrika und im Mittleren Osten vorzufinden sind. Denn das Autofahren in diesen Ländern, die eine hohe Verkehrsdichte aufweisen und deren Straßen von sehr unterschiedlicher Qualität sein können, stellt die Reifen dieser Fahrzeuge auf eine harte Probe.

MOTORSPORT



Erfolgreiche Rückkehr in die WRC

Nach fünf Jahren Pause ist Michelin im letzten Jahr als Reifenausrüster in die Rallye-Weltmeisterschaft (WRC) zurückgekehrt.

Die Michelin Rennsportabteilung kann zu Recht mit den Leistungen ihrer Reifen während der gesamten Saison zufrieden sein.

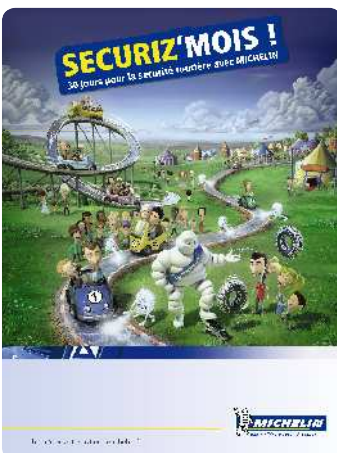
Besonders gelungen ist die Rückkehr, weil die Gruppe und ihre Partner den Fahrertitel mit Sébastien Loeb und den Konstrukteurstitel mit Citroën feiern konnten.

PROTOTYP

Größer, schmaler, wirtschaftlicher

Für die Internationale Automobilausstellung in Frankfurt hat Michelin das Konzeptfahrzeug Citroën Tubik mit einem Reifenprototypen ausgestattet, der die gängige Dimensionierung übersteigt. Durch den großen Durchmesser (22 Zoll) und die im Vergleich dazu geringe Breite verbessern sich seine aerodynamischen Eigenschaften. Ebenso benötigt dieser Reifen aufgrund seines Durchmessers für die gleiche zurückgelegte Strecke weniger Umdrehungen als ein kleinerer Reifen und verformt sich so weniger. Dadurch reduzieren sich die Wärmeentwicklung und somit auch der Energieverbrauch. Schließlich kann durch den großen Durchmesser mehr Gummi auf der Lauffläche verteilt werden. Dieses Mehr an nutzbarem Material bietet ein hohes Kilometerpotenzial und senkt somit die Betriebskosten.

VERKEHRSSICHERHEIT



Starkes Engagement für die Verkehrssicherheit

Bereits seit vielen Jahren engagiert sich Michelin für eine nachhaltige Verbesserung der Verkehrssicherheit.

In Europa beteiligt sich die Gruppe am Projekt ROSYPE (ROadSafety for Young People in Europe). Es erreichte bereits 500.000 Jugendliche in 15 Ländern mit dem Ziel, sie zu korrektem Verhalten im Straßenverkehr zu motivieren.

Darüber hinaus hat Michelin in Frankreich eine neue landesweite Verkehrserziehungskampagne ins Leben gerufen. Sie trägt den Namen „Securiz'mois !“ (deutsch etwa: „Sicherer Monat“) – 30 Tage für Verkehrssicherheit mit Michelin“.

ERDBEWEGUNGSMASCHINEN

Gigantische Baustelle

Michelin arbeitet an der Verbreiterung des Panamakanals mit. Das Unternehmen liefert 95 Prozent der Reifen, die auf dieser Baustelle zum Einsatz kommen. Im Jahr 2011 waren dies 1564 Reifen! Dies ist eine strategische Herausforderung für den Geschäftsbereich Erdbewegungsmaschinen, der durch diesen Vertrag seine Marktanteile im Segment Infrastruktur deutlich erhöhen dürfte.

E-Einladung und elektronische Abstimmung bei der Hauptversammlung

Durch das Dekret vom 9. November 2011, das am 1. März 2012 in Kraft getreten ist, haben die französischen Börsenaufsichtsbehörden das Verfahren für die E-Einladung zur Hauptversammlung und die Abstimmung per Internet erleichtert.

Bereits im letzten Jahr hatte Michelin das neue System eingeführt: Jeder, der diesen Wunsch schriftlich bekundete, konnte die Einladung zur Hauptversammlung auf elektronischem Wege erhalten.

Dem Aktionär gibt die E-Einladung die Sicherheit, dass er alle für die Hauptversammlung notwendigen Unterlagen zeitnah erhält, da die Korrespondenz nicht mehr vom Postweg abhängig ist. Gleichzeitig sollte ein Formular für die Abstimmung per Internet in den Statuten des Unternehmens vorgesehen werden.

Dies ist der Fall, seit die Hauptversammlung am 13. Mai 2011 dem Beschluss über die gesicherte Abstimmung per Internet zugestimmt hat.

Nun sind sowohl die rechtlichen als auch technischen Voraussetzungen erfüllt, um Ihnen die Einladung und Abstimmung per Internet anzubieten.

Dieses Verfahren hat für die Michelin Gruppe im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitspolitik der letzten Jahre eine große Bedeutung, denn dadurch können Papier- und Tintenverbrauch und somit die Kosten für Druck und Versand erheblich reduziert werden.

Wenn Sie an diesem Verfahren teilnehmen möchten, finden Sie unter www.michelin.com/actionnaires die Anleitung, egal ob Sie Inhaber von reinen Namensaktien, Depotaktien oder Mitarbeiteraktien sind.

Wenn Sie sich im vergangenen Jahr für die E-Einladung entschieden haben, brauchen Sie nichts weiter zu tun, Sie werden dann die Einladung und alle Unterlagen für die Abstimmung per Internet automatisch per E-Mail erhalten.

Termine

Umsatz und Ergebnisse

- ▶ **23.04.2012**
Umsatzerlöse 1. Quartal zum 31. März 2012 (nach Börsenschluss)
- ▶ **11.05.2012**
Jährliche Hauptversammlung (9 Uhr in Clermont-Ferrand)
- ▶ **27.07.2012**
Ergebnisse erstes Halbjahr 2012 (vor Börsenöffnung)
- ▶ **22.10.2012**
Umsatzerlöse 3. Quartal zum 30. September 2012 (nach Börsenschluss)

Aktionärstreffen in Frankreich

- 22.03.2012:** Lyon
- 03.04.2012:** Colmar
- 29.05.2012:** Biarritz
- 18.06.2012:** Grenoble
- 18.09.2012:** Rouen
- 02.10.2012:** Montpellier

Das jährliche Aktionärstreffen in Paris unter dem Vorsitz der Geschäftsführer wird im Rahmen der Messe „ACTIONARIA“ am **23. und 24. November** stattfinden.

Haben Sie Fragen?

Bereich Investor Relations (Einzelaktionäre)

Kostenloser Anruf (nur aus dem frz. Festnetz): 0 800 000 222

Telefon: + 33 (0) 4 73 98 59 00

Fax: + 33 (0) 4 73 98 59 30

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

Michelin auf der Messe ACTIONARIA am 18. und 19. November 2011



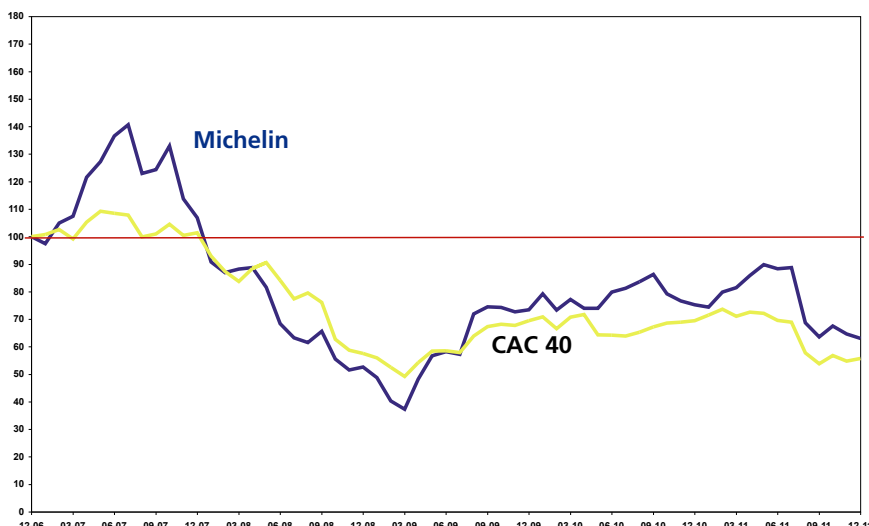
Ihnen zu begegnen, Ihnen zuzuhören und Ihre Fragen zu beantworten, ist in jedem Jahr eines der wichtigsten Ziele des Investor Relations Teams.

Auch im letzten Jahr waren unsere Mitarbeiter am 18. und 19. November auf der Messe Actionaria im Pariser Palais des Congrès anwesend, um auf Ihre Fragen zum Unternehmen und zur Verwaltung Ihrer reinen Namensaktien einzugehen.

So konnten zwei Tage lang Mitarbeiter des Investor Relations Teams, Mitglieder des Aktionärsbeirates und des Michelin Kundenservices zahlreiche und vielfältige Fragen unserer Besucher beantworten.

ENTWICKLUNG DES AKTIENKURSES

(Basis 100 = Kurs vom 31.12.2006)



Kenndaten der Aktie:

Stand 31.12.2011

ISIN-Code: FR0000121261

Anzahl der Aktien: 180.018.897

Schlusskurs: 45,68 euros

Veränderung seit dem 01.01.2011:

-14,93 %

Börsenkapitalisierung: 8,2 Mrd. €

Verteilung des Kapitals am 31/12/2011:

- ▶ Beschäftigte **1,6%**
- ▶ Einzelaktionäre **12,7%**
- ▶ Gebietsansässige institutionelle Anleger **30,21%**
- ▶ Nicht gebietsansässige institutionelle Anleger **55,5%**