Risikomanagement Weizen, Mais, Braugerste

Strategien für die Unternehmensführung

02/2013

MERIT

Der Rohstoffpartner

Inhalt

> MERIT-Rohstoffmanagement für den Agrarsektor

> CaseStudy: Brauereibetrieb

> Fragen an die Unternehmensführung

> MERIT – der Rohstoffpartner

MERIT

Weizen, Mais und Braugerste

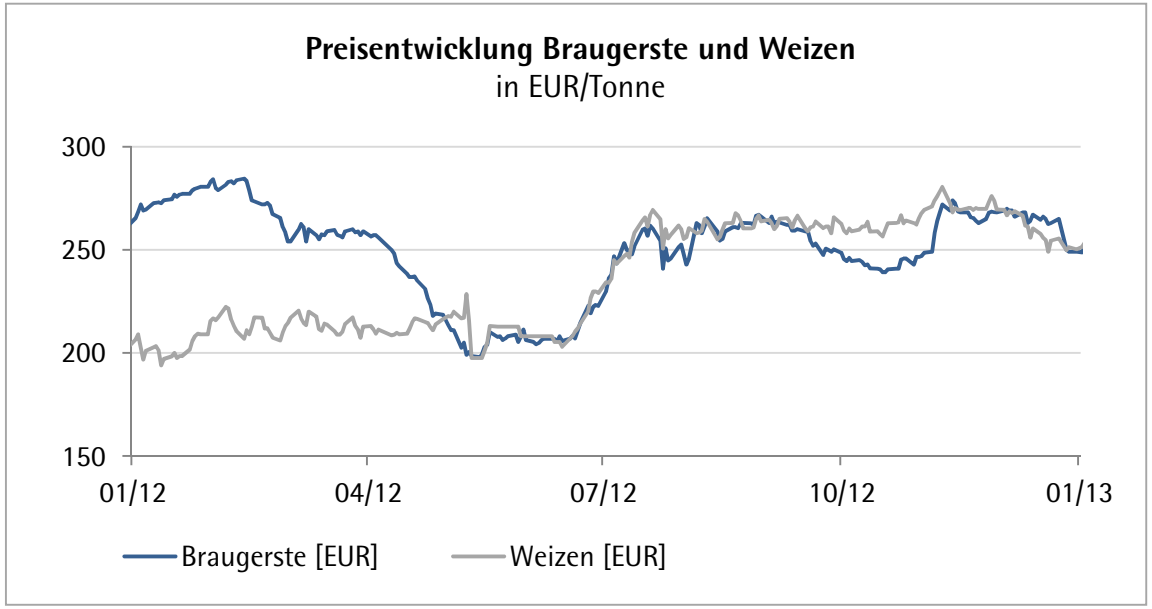
Aktuelle Märkte und Themen

Weizen

- Die Weizenpreise waren im vergangenen Jahr weltweit auf ein vier-Jahres Hoch geklettert, nachdem die Ernte schlechter ausfiel als zunächst angenommen
- Auch die Ernte des Winterweizens wird auf Grund von Trockenheit im Jänner möglicherweise schlechter ausfallen und den Markt weiter stützen
- Seit Jahresende zeichnet sich aber eine leichte Preiskorrektur ab und die US-Agrarbehörde erwartet weltweit wieder steigende Bestände

Braugerste

- Der Preis für Braugerste in Europa unterlag in den vergangenen Monaten deutlichen Schwankungen, nachdem jedoch ein Ausbruch nach oben hin nicht gelang, notiert der Preis aktuell wieder etwas schwächer
- Grund für diese Preislimitierung waren gute Ernteziffern im vergangenen Jahr. Aufgrund des anhaltenden Preisdrucks könnte es jedoch infolge eines geringeren Anbaus zu einer schlechteren Versorgungslage in diesem Jahr kommen

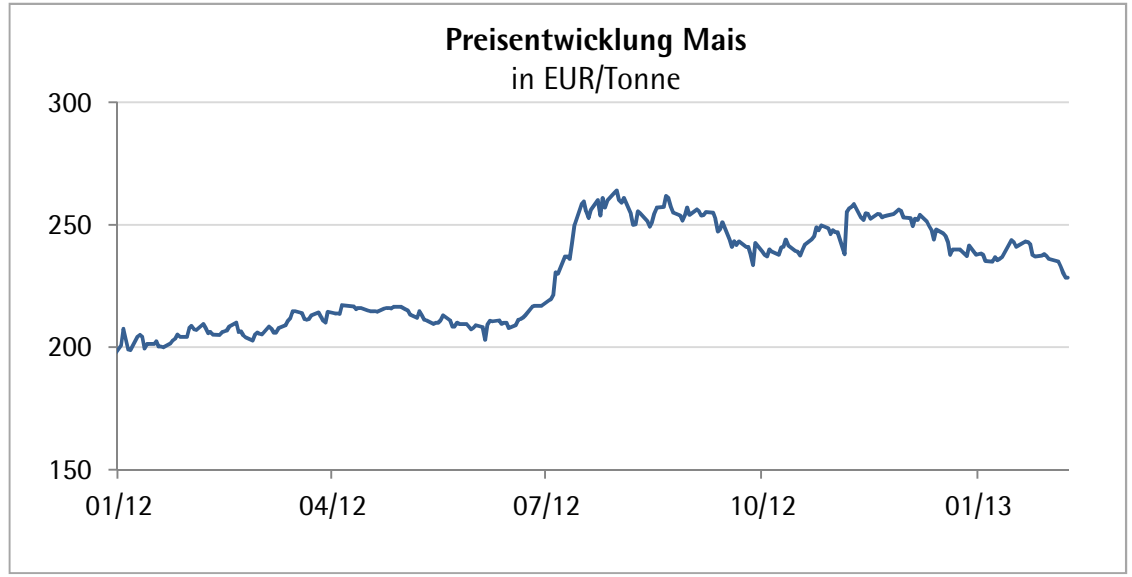


Weizen, Mais und Braugerste

Aktuelle Märkte und Themen

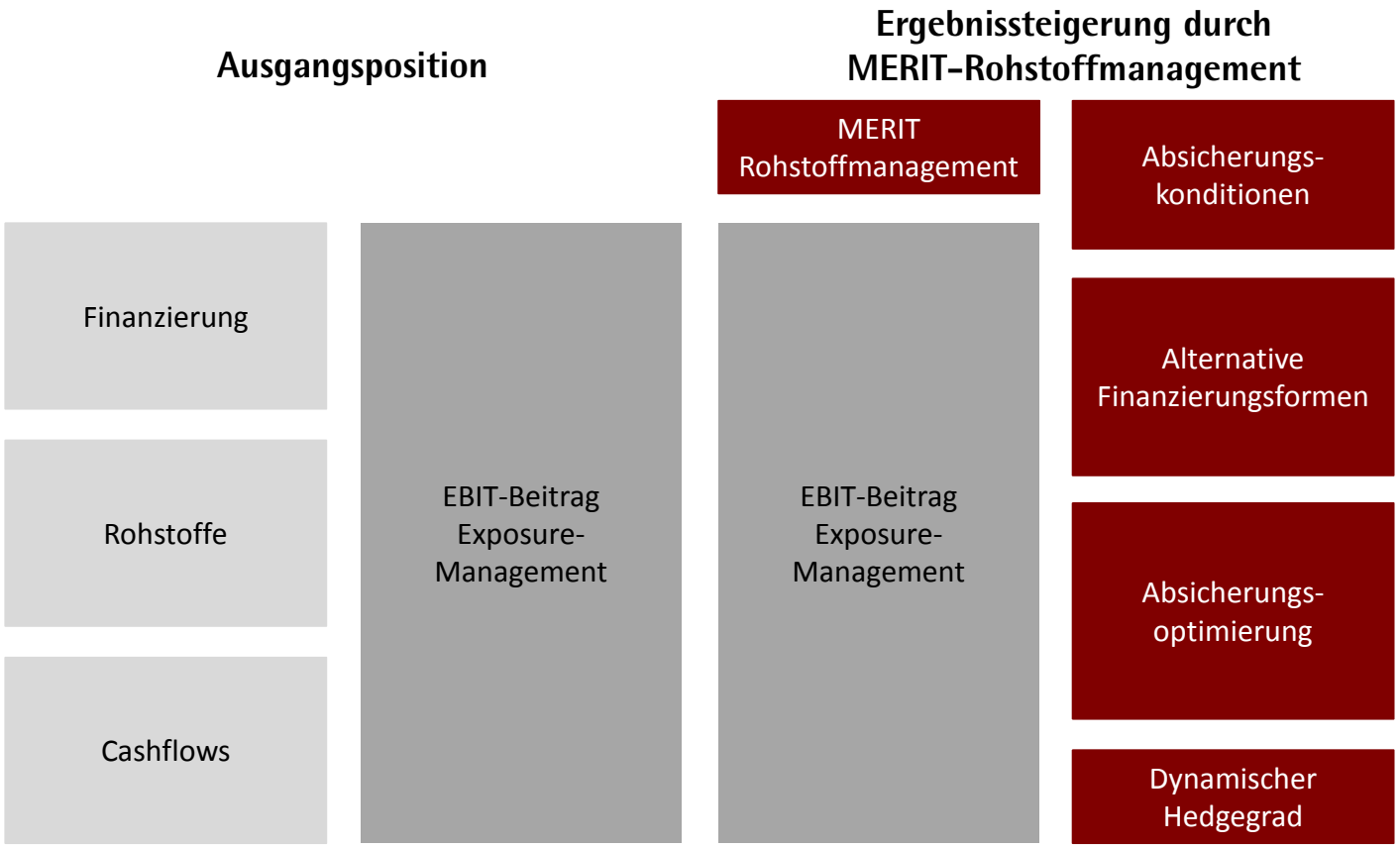
Mais

- Der Maispreis stieg im Sommer 2012 auf den höchsten Stand seit fünf Jahren und blieb nur knapp unter den Rekordpreisen.
- In den vergangenen Monaten verzeichnete der Markt jedoch wieder einen leichten Preisrückgang
- Gründe für die sinkenden Notierungen sind vor allem eine rückläufige Nachfrage der Ethanol-Industrie und eine erwartete Rekordernte in diesem Jahr



Weizen, Mais und Braugerste

MERIT-Rohstoffmanagement



Auf Basis unserer Expertise im Rohstoffhandel und aus unserer Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Rohstoffverarbeitern im Agrar-Sektor ergeben sich folgende Ansatzpunkte zur Ergebnisoptimierung:

- **Verbesserung der Absicherungskonditionen**
- **Alternative Finanzierungsformen**
- **Taktische Optimierung der Absicherung**
- **Dynamisierung des Hedgegrads**

Weizen, Mais und Braugerste

Mit MERIT zu einem besseren Ergebnis

Alternative Finanzierungsformen

- Verbesserte Liquiditätssituation durch MERIT-Lagerfinanzierungsmodelle
- Flexibilisierung in der Kunden- und Lieferantenfinanzierung mit MERIT als Partner
- Umsatzpotenzial durch erhöhte Liquidität
- Zielgruppe: **Geschäftsführung, Finanzen**

Dynamisierung des Hedgegrads

- Flexible Handhabung der Absicherungshöhe unter Berücksichtigung multipler Marktparameter
- Abstimmung der Rohstoff- mit der Finanz- und Währungsexposure
- Bessere Chancen durch die Nutzung von Marktanomalitäten
- Zielgruppe: **Geschäftsführung, Finanzen**

Verbesserung der Absicherungskonditionen

- Nutzung des Broker-Netzwerks von MERIT
- Verschärfung des Preiswettbewerbs bei Absicherungsinstrumenten
- Größere Preistransparenz
- Änderung des Absicherungsinstrumentariums
- Zielgruppe: **Treasury**

Taktische Optimierung und Absicherung

- Nutzen von Preisfenstern und Preisopportunitäten
- Positionsbetreuung durch MERIT
- Beschleunigte Reaktion durch Echtzeit-Marktbeobachtung
- Zielgruppe: **Treasury, Einkauf**

MERIT

Inhalt

> MERIT-Rohstoffmanagement für den Agrarsektor

> CaseStudy: Brauereibetrieb

> Fragen an die Unternehmensführung

> MERIT – der Rohstoffpartner

CaseStudy

MERIT-Rohstoffmanagement für eine deutsche Brauerei

Anhand eines Anwendungsfalles wollen wir die Ansatzpunkte des MERIT-Rohstoffmanagements kurz illustrieren. Im Konkreten handelt es sich um eine deutsche Großbrauerei, die infolge der Expansionsstrategie in den Vorjahren mit den Preisverwerfungen aus Einkauf und Vertrieb zu kämpfen hat. Folgende Themen standen in diesem Projekt – einer Kombination aus Beratung, Handel und Exposuremanagement auf der Tagesordnung:

Aktuelle Beschaffungssituation

- Schwieriges Timing der Einkaufszeitpunkte führt oftmals zu nachteiligen Einkaufspreisen
- Einkäufer agieren im Alleingang und es erfolgt kaum Abstimmung mit Treasury oder kfm. Leitung
- Wenig alternative Beschaffungsquellen durch eine geringe Lieferantenauswahl

Aktuelle Absatzsituation

- Äußerst geringe Preiselastizität aufgrund der Eigenschaft als Massenprodukt
- Wenig Verhandlungsmacht gegenüber den Handelsketten
- Preiserhöhungen (zum Ausgleich der Einkaufspreise) zeigen bisher nur negative Auswirkungen auf den Absatz

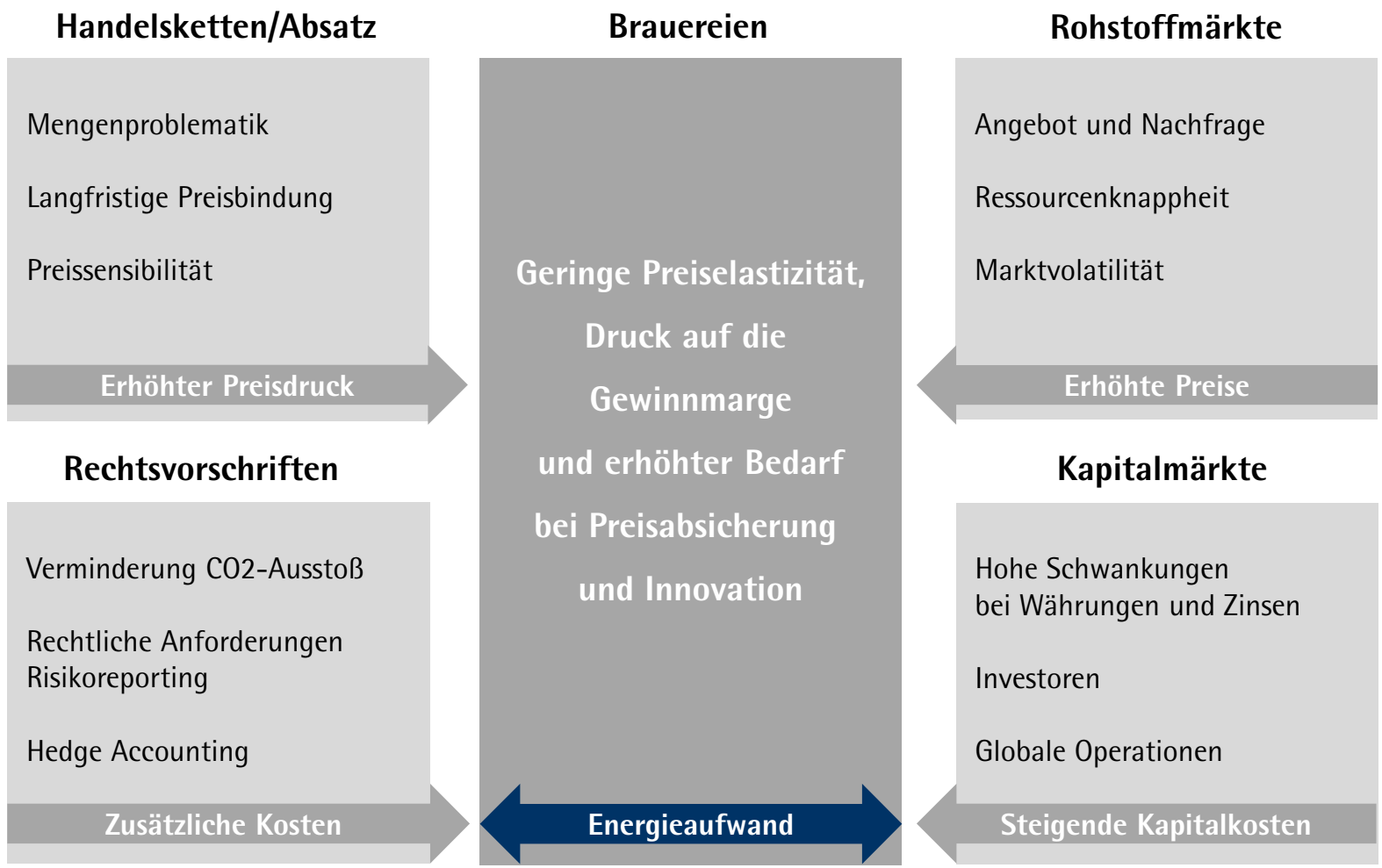
MERIT-Konzept für die Zukunft

- Aufbau eines unternehmensweiten Risikomanagements zur Verbesserung der Beschaffungssituation
- Einführung einer ganzheitlichen und klar strukturierten Risikosteuerung
- Dabei insbesondere enge Zusammenarbeit von Treasury, Einkauf und Verkauf

MERIT

CaseStudy

Überblick Risikofaktoren für den Brauereibetrieb



CaseStudy

(A) Risikomatrix und Risikoprofil Agrar- und Energiekomplex

- Im unternehmensübergreifenden Projekt-KickOff wurden folgende Märkte als **potenzielle Risikofaktoren** angeführt:
- **Agrar** (Weizen bzw. Braugerste)
- **Absatzpreise** (Einzelhandel, Direktabsatz, sonstiger Vertrieb; Unterscheidung Premium- und preissensitive Produktqualitäten)
- **Energie** (Strom, Gas) und sonstige Rohstoffkosten
- Im Zuge der **Basisberatung** werden diese Risikofaktoren näher spezifiziert und gemeinsam mit den Absatzgegebenheiten (Preiselastizitäten) in einer **Risikomatrix** dargestellt
- Dabei werden die **wichtigsten Ein- und Verkaufsverträge** (oder –standards) analysiert und in Risikobereiche aufgegliedert
- Anschließend erfolgt eine **Überleitung in ein Risikoprofil**, in dem die einzelnen Marktrisiken sowohl historisch als auch aktuell errechnet werden
- Das Risikoprofil bedient sich der **Value-At-Risk-Methodik** und bewertet die Risiken nach historischen Marktbewegungen

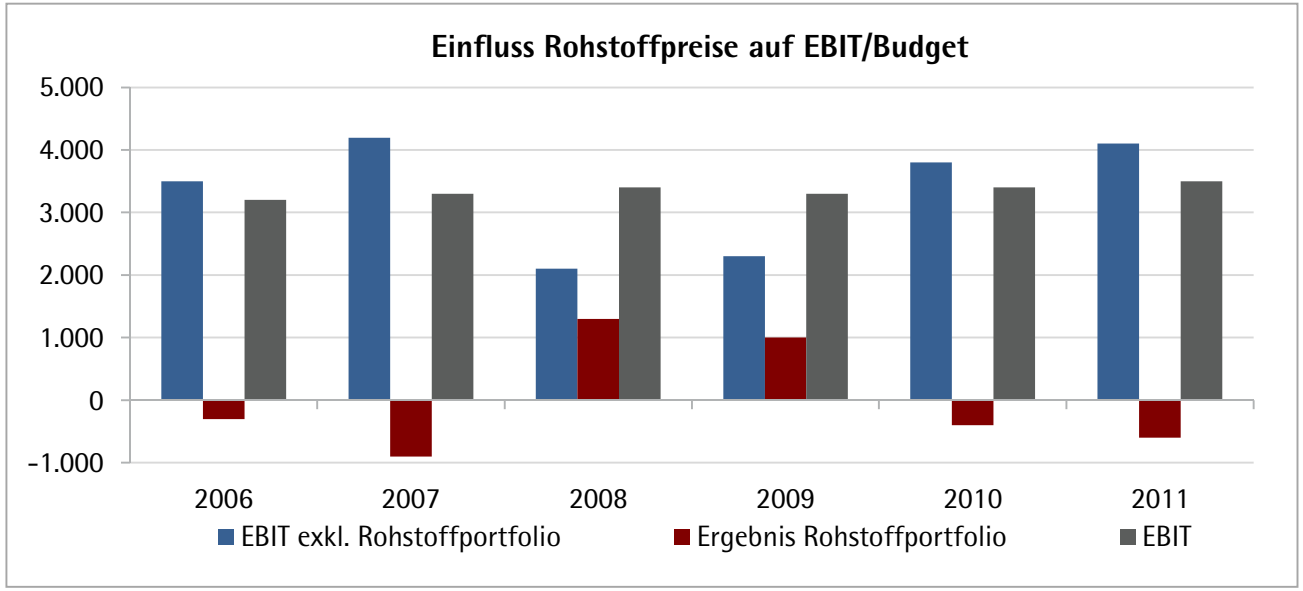
ZIEL: Basisüberblick zum Risikokomplex des Unternehmens, aus dem sich dann weitere Schritte zur Risikosteuerung bzw. Entwicklung einer Risikostrategie ableiten lassen

MERIT

CaseStudy

(B) Sensitivitätsanalyse

- In einer parallel zur **Erstellung des Risikoprofils** durchgeführten **Sensitivitätsanalyse** wurden die Marktbewegungen der einzelnen Risikoexposures (=Marktsegmente) zur **Prüfung der aktuellen und historischen Ergebnisabhängigkeit** der Ergebnisentwicklung des Unternehmens gegenübergestellt
- Damit lässt sich die **Relevanz der Einzelmärkte**, aber auch des gesamten Risikokomplexes in Hinblick auf die Ergebnisentwicklung darstellen
- Einzelne Risikomärkte können nach deren Ergebnisbeeinflussung **systematisch abgegrenzt** werden
- Eine in weiterer Folge zu entwickelnde **Risikostrategie fußt auf den Erkenntnissen** der Sensitivitätsanalyse



ZIEL: Erkenntnisse aus der Sensitivitätsanalyse werden in die Entwicklung der Risikostrategie miteinbezogen

CaseStudy

(C) Overlaymanagement/Marktauswahl regionalspezifische(r) Weizen/Braugerste

- Auf Basis der **Produktpreismarge** (Ein-/Verkaufspreis, Einrechnung des Timelags) und der Komponenten der Weizen- bzw. Braugerstenpreisbildung wurden die zur Absicherung in Frage kommenden Märkte ausgewählt
- Diese **Marktauswahl** wurde anschließend auf deren **Einsatzmöglichkeiten** (Liquidität, Instrumentenauswahl, Ausführungssicherheit) hin analysiert
- Auch die **Absatzpreiselastizität** wurde hier im **Ziel-Instrumentenbasket** berücksichtigt (Verknüpfung Ein- und Verkauf vs. singulärer Marktsicht Einkauf)
- Die Ergebnisse flossen in die **Zusammenstellung von Produktbaskets** ein, die wiederum historischen **Backtests** unterworfen wurden
- Dabei standen sowohl **börsegehandelte Kontrakte** (Optionen und Futures) als auch **außerbörsliche Bankprodukte** (OTCs wie Swaps) und **physische Absicherungsmöglichkeiten** (z.B. Forwards) zur Disposition

ZIEL: Identifikation von konkret geeigneten Futures/Options/SWAP Kontrakten und Konzeption von Basisstrategien als Vorbereitung für den unmittelbaren Start von Handelsaktivitäten

MERIT

CaseStudy

(D) Ausarbeitung einer Basisrisikostrategie

- **Resultat** des Beratungsprojekts war eine **Auswahl an Basisstrategien zur Risikominimierung und -optimierung** für die jeweiligen Märkte (Rohstoffe und Währungen)
- Auf Basis dieser Strategien konnte der Kunde seine **gewünschte Ziel-/Risikoausrichtung** auswählen und in weiterer Folge wurde die Umsetzung im Rahmen des MERIT-Exposuremanagements veranlasst
- Weitere Punkte, die im Rahmen des Projektes umgesetzt wurden:
  - **Modul Setup:** Weiterführend wurde die dafür nötige Infrastruktur (Broker, Banken, Konten) aufgesetzt
  - **Modul RM-Organisation:** Ein interner Rahmen (RM-Handbuch, Pouvoirs) zur Risikosteuerung wurde in Form eines Risikomanagementhandbuches definiert
  - **Modul Exposuremanagement:** Implementierung von Werkzeugen zur aktiven Steuerung der RM-Maßnahmen

ZIEL: Auswahl und Umsetzung der festgelegten Risikostrategien

CaseStudy

(E) Contracting

- Untersuchung wichtiger **Einkaufs- und Verkaufsverträge** hinsichtlich der
  - generellen **Vertragsgestaltung** und der darin enthaltenen Rohstoffkomponenten,
  - anfallenden **Preisindikationen, Preisfixierungen sowie Nebenkosten** und
  - allgemeine **Abrechnungsmodalitäten** und Vorschläge zur vertragsseitigen Risikominimierung
- **Resultate** der Untersuchung
  - Weiterverrechnete **Nebenkosten** bei Fixpreisen **aufgedeckt**
  - Über längeren Zeitraum betrachtete **nachteilige Systematik** bei der Preisfestsetzung festgestellt
  - Vorschläge für einen neuen Standard-Vertragstypus weitgehend umgesetzt
  - Dadurch fixe **Einsparung im Einkauf in Höhe von 1-2% durchgesetzt**
  - langfristig zusätzlich **erhöhte Transparenz**

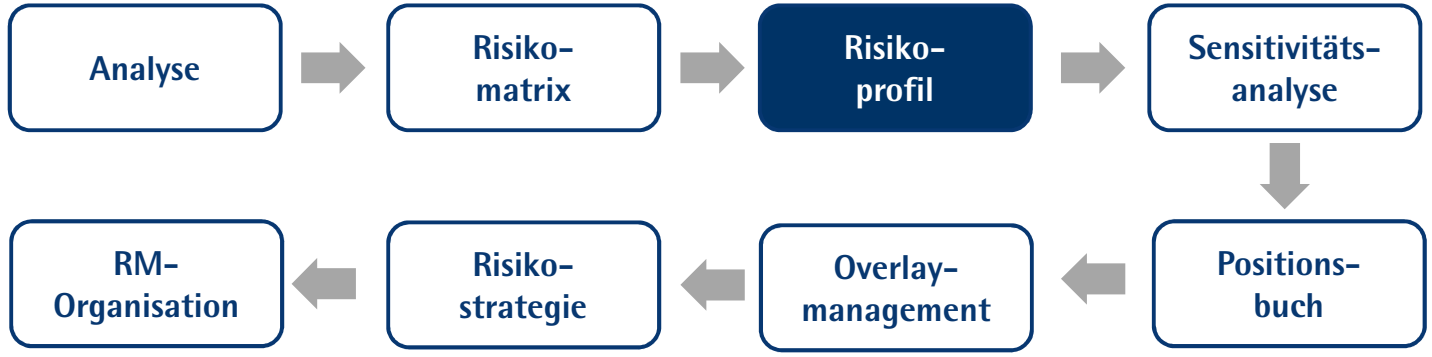
ZIEL: Verbesserung der bestehenden Verträge und Durchsetzung aufgedeckter historischer Falschkalkulationen

MERIT

CaseStudy

(F) Risikoprofil (vereinfacht)

MERIT RISK MANAGEMENT				RISIKOPROFIL						Musterbetrieb
										Jun. 12
Risikoklassen		Basisexposure			Assetrisiko				alternative Konfidenzintervalle	
		in EUR	ann. Vola	VaR in %	VaR daily	VaR monthly	VaR yearly	VaR 2 years	VaR yearly 90%	VaR yearly 99%
Rohstoffe	Braugerste (short)	108.000.000	32,96%	66,69%	3.714.797	16.613.078	58.736.099	83.065.388	45.564.974	82.942.492
	Weizen (short)	72.000.000	20,71%	27,93%	1.555.765	6.957.591	24.598.800	34.787.956	19.082.705	34.736.487
	Treibstoff (short)	2.000.000	28,84%	1,08%	60.182	269.141	951.557	1.345.705	738.178	1.343.714
	Hilfsstoffe (short)	10.000.000	22,97%	4,30%	239.716	1.072.043	3.790.243	5.360.213	2.940.310	5.352.283
	kumuliert				5.570.460	24.911.852	88.076.699	124.559.262	68.326.167	124.374.975
	VaR				**4.749.395**	**21.239.938**	**75.094.523**	**106.199.692**	**58.255.145**	**106.042.568**
				Risiko Brutto	**5.570.460**	**24.911.852**	**88.076.699**	**124.559.262**	**68.326.167**	**124.374.975**
				Risiko VaR	**4.749.395**	**21.239.938**	**75.094.523**	**106.199.692**	**58.255.145**	**106.042.568**



> Im Risikoprofil ergibt sich ein marktpreisgewichtetes **Bruttorisiko** von rund **EUR 88 Mio. auf Jahresbasis. Reduzierung des Risikos durch RM-Instrumente möglich und empfohlen!**

Inhalt

> MERIT-Rohstoffmanagement für den Agrarsektor

> CaseStudy: Brauereibetrieb

> Fragen an die Unternehmensführung

> MERIT – der Rohstoffpartner

Fragen an die Unternehmensführung

Rohstoffrisikomanagement im Agrarsektor

- **Wie schätzen Sie die Auswirkung der Rohstoffpreisentwicklung auf Ihr Betriebsergebnis ein?**
- **Gibt es eine übergreifende Risikostrategie? Wird das Risiko aktiv gemanagt?**
- **Welche Risikokennzahlen in Hinblick auf Marktrisiken verwenden Sie?**
- **Welche Auswirkungen haben Preissteigerungen bei Rohstoffen auf die Liquidität des Unternehmens?**
- **Wissen Sie über die Höhe Ihrer Absicherungskosten Bescheid? Sind diese transparent?**
- **Welchen Einfluss haben zukünftige Terminpreise auf Ihre Unternehmensstrategie?**
- **Werden Sie regelmäßig über Marktrisiken informiert?**
- **Erreichen Sie Ihre Margenziele unabhängig von der Rohstoffpreisentwicklung?**
- **Bestehen Probleme in Bezug auf die Abwertung von Lagerbeständen?**

Branchentrends

Branchendurchschnitt und Branchenleader – wo steht Ihr Unternehmen?

Risikomanagement im Agrarsektor*

	Branchendurchschnitt	Branchenleader
Strategisches Risikomanagement	**3**	**5**
Risikoprofil/Rohstoffe	2	3
Globales Risikoprofil/Finanzrisiken	1	4
Risikokennzahlen	2	3
Unternehmenssteuerung anhand von Risikokennzahlen	2	4
Einfluss auf Unternhemensergebnis abschätzbar	3	4
Auf Rohstoffumsatz abgestimmtes Geschäftsmodell	3	4
Operatives Risikomanagement	**3**	**4**
Extere Informationsquellen	4	5
Absicherung der Rohstoffkomponente	2	5
Einfluss Rohstoffpreisentwicklung auf Kundenpreise	2	3
Zeitnahes Positionsbuch	3	5
Warngrenzen und Limitsetzung	3	4
Formelles Risikomanagement	**2**	**4**
RM-Handbuch	2	5
Definierte RM-Pouvoires	2	5
Formelles Risikomanagement implementiert	2	3
Risikoberichterstattung an Investoren	3	5
Risikoberichterstattung an Wirtschaftsprüfer	3	5

* Umfrage MERIT Research Q1/2012

MERIT

Inhalt

> MERIT-Rohstoffmanagement für den Agrarsektor

> CaseStudy: Brauereibetrieb

> Fragen an die Unternehmensführung

> MERIT – der Rohstoffpartner

MERIT

Der Rohstoffpartner

MERIT ist seit 25 Jahren als strategischer Partner von Industrieunternehmen, Rohstoffhändlern und Produzenten darauf spezialisiert, Marktrisiken zu kontrollieren und Marktchancen zu nutzen. Die Synergien aus unseren Kompetenzbereichen Beratung, Handel und Management ermöglichen uns ganzheitliche und maßgeschneiderte Lösungen. Als Plattform selbstständiger Expertenteams ist MERIT in unabhängigen Fachgruppen mit Schwerpunktbüros in Wien, Frankfurt, Salzburg und London mit rund 150 Mitarbeitern vertreten.

Neben dem Management von Ölprodukten, Gas, Bunt- und Edelmetallen, berät MERIT bei strategischen Rohstofffragen, optimiert den Ein- und Verkauf von Rohstoffen, erstellt Risikoprofile, entwickelt und realisiert Absicherungsstrategien sowie Modelle zur Beschaffung und Lagerfinanzierung. Alle dabei anfallenden operativen Abwicklungsaktivitäten können dabei auf Wunsch ebenfalls von MERIT übernommen werden. Die MERIT-Gruppe bietet von der Beratung über das Management bis hin zur Umsetzung alles aus einer Hand und ist damit im deutschen Sprachraum ein anerkannter Ansprechpartner.

Metalle

Autoindustrie
Maschinen- & Anlagenbau
Flugzeugbau
Schrott- & Recyclingbranche
Allgemeine Metallverarbeiter

Energie

Luftfahrt
Transport & Logistik
Versorger
Energieerzeuger
Raffinerien

Agrar

Lebensmittelindustrie
Landwirtschaft
Futtermittelhersteller
Tabakindustrie
Kaffee, Kakaohandel

MERIT-Gruppe

Überblick Dienstleistungen und Funktionen

Risiko-management	Preis-management	Liquiditäts-management
Risikoprofil Risikostrategie Sensitivitätsanalyse Formales Risikomanagement	Signaling EK/VK-Optimierung Fixpreisvereinbarungen Preisindizierungen	Lagerfinanzierung Liquiditätsplanung & Absicherung Alternative Finanzierungsmodelle „Credit fit"-Programm

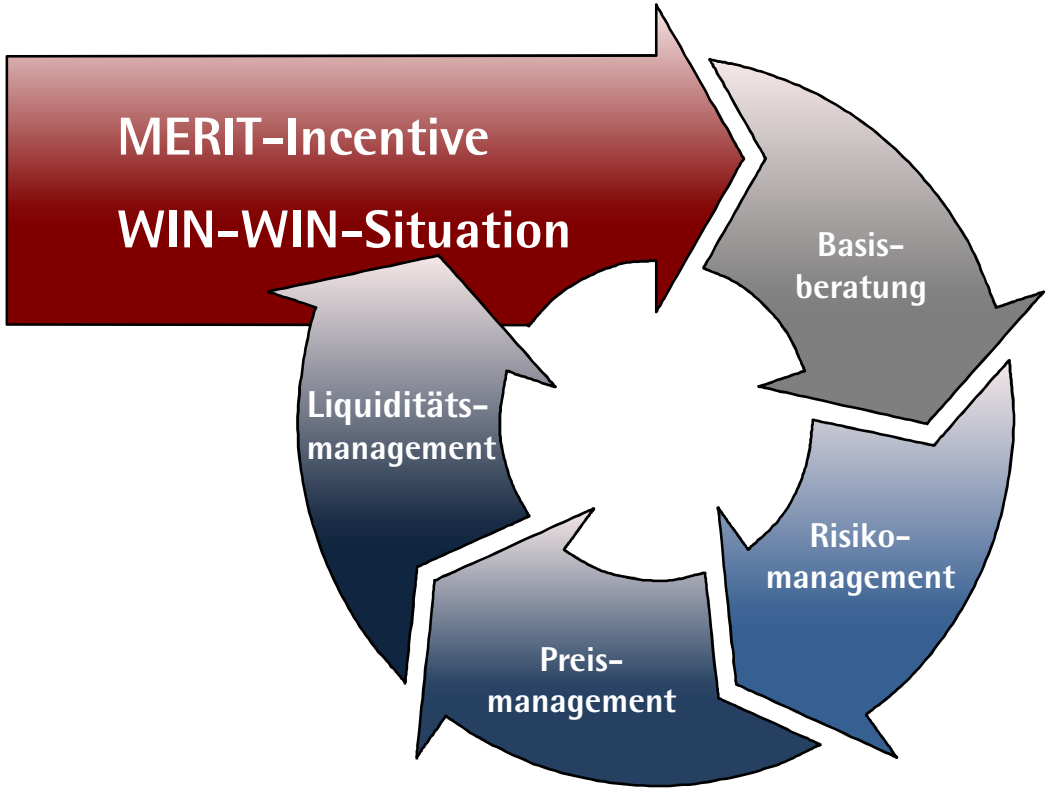
Berater	Händler	Manager
Analyse Strategie Umsetzung	Physisch OTC Börse	Exposure-Management Overlay-Management Contracting

One-Stop-Shop

MERIT versteht sich als One-Stop-Shop und als Partner der Industrie in der gesamten Rohstoff-wertschöpfungskette. Dabei decken wir sowohl Defensivmaßnahmen (Risikomanagement) als auch ertrags-orientierte Konzepte (Preismanagement) und alternative Finanzierungsansätze (Liquiditätsmanagement) ab. Der Vorteil der MERIT-Gruppe gegenüber oftmals sehr theoretischen Beratungsangeboten und gegenüber klassischen Finanzdienstleistern, die meist ausschließlich ertragsorientiert anstatt kundenorientiert operieren, ist der übergreifende Ansatz, der auf den drei Säulen Beratung, Handel und Management fußt.

MERIT-Incentive

Das faire Kostenmodell



Im Laufe der jahrelangen Erfahrung mit führenden Industriekunden ist uns das Vorurteil **„Berater kosten viel Geld und bringen nichts"** konkurrenzseitig bestens bekannt. Aus diesem Grund führt MERIT ein auf Incentive basiertes Preis-Leistungs-Modell, das eine Win-Win-Situation für beide Vertragspartner bringt. Prägnant formuliert – **Kosten kommen erst zu tragen, wenn die MERIT-Dienstleistungen auch einen realen Mehrwert bringen.** Unsere Kunden schätzen dieses Modell, da es sowohl qualitative, als auch quantitative Erfolge verspricht, jedoch im Gegensatz zu üblichen Bankprodukten oder Beratungsleistungen keinen Mehraufwand kostet.

Die Zusammenarbeit startet im Zuge eines Pilotprojekts, das die aktuellen Risikopositionen und Einsparungspotenziale in einer detaillierten Analyse ermittelt. Das Pilotprojekt bindet ein Minimum an Initialkosten und eröffnet die Chance auf beträchtliche Einsparungen. Auch hier ist es uns ein zentrales Anliegen, ein faires Kostenmodell zu bieten - wird die Zusammenarbeit mit MERIT weiterverfolgt, ergibt sich die Chance auf reale Mehrwerte für das Unternehmen, die die Initialkosten in kürzester Zeit decken.

MERIT-Gruppe

Vorteile eines unabhängigen Partners

Spezialist für Rohstoffe: MERIT beschäftigt sich seit seiner Gründung mit dem Thema Rohstoffe und kann hier auf eine im deutschsprachigen Raum einzigartige Expertise in beiden Bereichen der Finanzwelt - wertorientierte Finanzanlage und risikoaverses Rohstoffmanagement – verweisen.

Langjährige Industrieerfahrung: Im deutschen Sprachraum ist MERIT ein Pionier, was die Themen Risikoabsicherung, Vertragsstandardisierung und Geschäftsmodelloptimierung betrifft. Dabei betreuen wir unsere Kunden auf allen relevanten Rohstoff- und Finanzmärkten.

Unabhängigkeit: Die MERIT-Gruppe ist ein eigentümergeführtes, unabhängiges Unternehmen mit Hauptsitz in Österreich und sohin ein neutrales Bindeglied zwischen der klassischen Unternehmensberatung und der produktorientierten Banken- und Finanzindustrie.

Vereinigung von Theorie und Praxis: Wir fangen dort an, wo andere aufhören. Unter dem Dach der MERIT-Gruppe vereinen sich Industrieberatung, Strategieentwicklung, Brokerage, Absicherungsabwicklung und physischer Rohstoffhandel zu einem unschlagbaren Kompetenzzentrum.

Vertraulichkeit: Vertraulichkeit, Unabhängigkeit und Transparenz bilden die Basis für jedes unserer Projekte. Nur so ist gewährleistet, dass wir für unsere Kunden zu langjährigen Partnern heranreifen und dieses sensible und doch so wichtige Thema erfolgreich und nachhaltig abwickeln.

One-Stop-Prinzip: Unsere Kunden können auf die Kompetenz und Erfahrung der gesamten MERIT-Gruppe zurückgreifen. Darüber hinaus übernehmen wir auf Wunsch die komplette Abwicklung der Risikomanagementagenden. Der Kunde spart sich somit die Implementierung kostspieliger Risikomanagement-prozesse.

Der Rohstoffpartner im World Wide Web

www.meritcm.com

Wir stellen unser einzigartiges Konzept rund um die drei Eckpfeiler Handel, Beratung, Management auf unserer neuen Website **www.meritcm.com** vor und bieten interessierten Besuchern umfassende Informationen über MERIT und unser spezifisches Leistungsspektrum.

Mit einem Klick auf **„Aktuelles"** finden Sie unsere aktuellen Themenschwerpunkte, wöchentliche Energie- und Metallreports von den MERIT-Marktexperten sowie Studien und Veröffentlichungen zu Sonderrohstoffthemen und Anwendungsfällen.

Die **Branchenlösungen** geben Aufschluss über die **Kernsektoren von MERIT**, liefern Branchencharakteristika und Einschätzungen typischer Problemfelder.

Unter „**Leistungen**" finden Sie eine **detaillierte Übersicht über das Dienstleistungsspektrum** der MERIT-Gruppe, die Beratung, Handel und Management umfassen. Damit decken wir ein breites Feld an Einsatzgebieten bei unseren Kunden ab.

Mit einem Klick auf **„Funktionen"** finden Sie die Informationen zu unseren drei Management-Ansätzen rund um die Themen Risiko- , Preis- und Liquiditätsmanagement.

Die Website bietet auch Platz für eine **kurze Präsentation des Unternehmens** unter „über MERIT" und liefert einen ersten Eindruck der „MERIT-Philosophie". Wir eröffnen Ihnen unser Selbstverständnis, erklären was uns auszeichnet und nach welchen Ansätzen wir vorgehen.

Wir würden uns freuen, Sie auf unserer neuen Website **www.meritcm.com** begrüßen zu dürfen!

MERIT-Gruppe

Kontakte

> **Dr. Michael Zillner**
(Geschäftsführung)
michael.zillner@meritgroup.at

> **Ing. Mag. Robert Rieder**
(Energiemanagement & Beratung)
robert.rieder@meritgroup.at

> **Mathias Lehner**
(Absicherung Agrarprodukte)
mathias.lehner@meritgroup.at

Wien
Rohstoffrisikomanagement
Physischer Rohstoffhandel
Beratung
Brokerage

Frankfurt
Banken- & Bewertungsservices
Energie & öffentlicher Sektor
Risikomanagement & Beratung
Datencenter

Salzburg
Schulungszentrum
Kunden-Workshops
Mitarbeitertraining
Seminarhotel

Malta
Advisory
Rohstoff-Brokerage

London
Rohstoff-Indices
Finanzprodukte

Repräsentanzen in
Schweiz, Ungarn, Polen
und USA