

Nachhaltigkeitsbezogene Offenlegung im Sinne der Verordnung (EU) 2019/2088

Inhalt

Über die Bank für Tirol und Vorarlberg Aktiengesellschaft.....	2
Einleitung.....	2
Strategie im Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken	2
Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken in Bezug auf die Anlage- und Versicherungsberatung.....	3
Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken in Bezug auf die Portfolioverwaltung	3
Ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie und Verantwortlichkeit	5
Risikomanagement in der BTV	5
Arbeitsgruppe Nachhaltigkeitsregulatorik	5
Aus- und Weiterbildung	6
Umgang mit nachteiligen Nachhaltigkeitsauswirkungen.....	6
Nachteilige Nachhaltigkeitsauswirkungen in Bezug auf die Anlageberatung.....	6
Nachteilige Nachhaltigkeitsauswirkungen in Bezug auf die Portfolioverwaltung.....	6
Mitwirkungspflicht Aktionärsrechte-Richtlinie (EU) 2017/828	6
Corporate Governance.....	7
Vergütungspolitik und Nachhaltigkeitsrisiken.....	7

Nachhaltigkeitsbezogene Offenlegung im Sinne der Verordnung (EU) 2019/2088

Über die Bank für Tirol und Vorarlberg Aktiengesellschaft

Die Bank für Tirol und Vorarlberg Aktiengesellschaft (BTV) ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft mit Sitz in Innsbruck. Die BTV ist ein Finanzdienstleister für Privatkunden und mittelständische Unternehmer: erfrischend konservativ, regional verwurzelt und international vernetzt.

Nachhaltigkeit bedeutet für die BTV, im Geschäftsleben stets ehrlich und authentisch zu handeln. Die BTV ist ein Geschäftspartner und Arbeitgeber mit Handschlagqualität. Diesen Werten liegt ein Geschäftsmodell zugrunde, das gemäß dem Credo „Investieren statt spekulieren“ den Nachhaltigkeitsgedanken konsequent fortsetzt. Langfristig wachsen statt risikoreich spekulieren ist das Erfolgsrezept der BTV – seit 1904.

Einen weiteren Schwerpunkt im Bereich Nachhaltigkeit lässt unser Name durchblicken: Regionalität. Um regional Werte zu schaffen, kommen die Einlagen der BTV aus der Region und die Kredite werden anschließend in der Region, in der wir leben und tätig sind, wieder zur Verfügung gestellt – in Tirol, Vorarlberg, Wien, Bayern, Baden-Württemberg und in der deutschsprachigen Schweiz.

Einleitung

Durch die Ratifizierung des Übereinkommens von Paris¹ haben sich die teilnehmenden Staaten zur Begrenzung des globalen Temperaturanstiegs auf deutlich unter 2° C bzw. möglichst auf 1,5° C gegenüber vorindustriellen Werten verpflichtet. Die Europäische Kommission hat zur Erreichung dieser Ziele und zur Verringerung der Auswirkungen des Klimawandels einen umfassenden Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums² und den Europäischen Green Deal³ veröffentlicht. Ein Teil dieses Aktionsplanes sieht den Abbau von Informationsasymmetrien in den Beziehungen zwischen Kunden und Finanzmarktteilnehmern bzw. Finanzberatern im Hinblick auf die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsrisiken, die Berücksichtigung nachteiliger Nachhaltigkeitsauswirkungen, die Bewerbung ökologischer oder sozialer Merkmale sowie im Hinblick auf nachhaltige Investitionen vor. Diese Informationsasymmetrien sollen durch verpflichtende vorvertragliche Informationen und laufende Offenlegungen durch Finanzmarktteilnehmer und Finanzberater gegenüber Endanlegern beseitigt werden. Die Verordnung (EU) 2019/2088 über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor (Disclosure-VO) verpflichtet Finanzmarktteilnehmer und Finanzberater auch dazu, schriftliche Strategien zur Einbeziehung von Nachhaltigkeitsrisiken zu veröffentlichen.

Strategie im Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken

Gemäß der Disclosure-VO versteht man unter Nachhaltigkeitsrisiko ein Ereignis oder eine Bedingung in den Bereichen Umwelt, Soziales oder Unternehmensführung, dessen beziehungsweise deren Eintreten tatsächlich oder potenziell wesentliche negative Auswirkungen auf den Wert der Investition haben könnte.⁴

Aufgrund der fortschreitenden Veränderung des Klimas rücken neben den anderen Nachhaltigkeitsrisiken speziell Klimarisiken immer stärker in den Fokus. Mit Klimarisiken sind all jene Risiken umfasst, die durch den Klimawandel entstehen oder die infolge des Klimawandels verstärkt werden.⁵ Bei den Klimarisiken unterscheidet man zwischen physischen Risiken, welche sich direkt aus den Folgen von Klimaveränderungen ergeben, und Transitionsrisiken, die durch den

¹ <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>

² https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-renewed-strategy_en#action-plan

³ https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

⁴ Vgl. Art. 2 Z 22 Disclosure-VO

⁵ Vgl. FMA-Leitfaden zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken (01/2020)

Nachhaltigkeitsbezogene Offenlegung im Sinne der Verordnung (EU) 2019/2088

Übergang zu einer klimaneutralen und resilienten Wirtschaft und Gesellschaft entstehen und so zu einer Abwertung von Vermögenswerten führen können.

Beispiele für Nachhaltigkeitsrisiken sind:

- Physische Risiken in Bezug auf den Klimawandel: vermehrtes Auftreten von Naturkatastrophen, Verlust der Biodiversität, Rückgang der Schneedecke, extreme Trockenheit
- Transitorische Risiken in Bezug auf den Klimawandel: höhere Energiekosten, höhere Kosten durch CO₂-Steuern, teurere Rohstoffe, Änderung des Konsumverhaltens
- Soziale Risiken: Missachtung von arbeitsrechtlichen Standards
- Governance-Risiken: Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung

Nachhaltigkeitsrisiken können sich bei einer Veranlagung in den bekannten Risikokategorien wie etwa dem Bonitätsrisiko, dem Risiko des Totalverlustes und dem Kursrisiko manifestieren.

Die BTV fällt aufgrund ihrer angebotenen Dienstleistungen (Portfoliomanagement, Anlage- und Versicherungsberatung) sowohl unter den Begriff des Finanzmarktteilnehmers/der Finanzmarktteilnehmerin als auch unter den Begriff des Finanzberaters/der Finanzberaterin im Sinne der Disclosure-VO. Für beide legt die Disclosure-VO gewisse Offenlegungspflichten fest.

Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken in Bezug auf die Anlage- und Versicherungsberatung

Die BTV bezieht Nachhaltigkeitsrisiken bei der Anlage- und Versicherungsberatung in Bezug auf Finanzprodukte im Sinne der Disclosure-VO (das sind beispielsweise Investmentfonds, alternative Investmentfonds oder fondsgebundene Versicherungen) in folgender Weise ein:

Die Identifizierung der Nachhaltigkeitsrisiken erfolgt bei Finanzprodukten im Sinne der Disclosure-VO durch den Produkthersteller (Finanzmarktteilnehmer). In der Anlage- und Versicherungsberatung wird auf die Informationen des Produktherstellers zurückgegriffen. Die von den Produktherstellern zur Verfügung gestellten Informationen zu Nachhaltigkeitsrisiken werden dem Kunden zur Verfügung gestellt und im Zuge des Beratungsgesprächs werden diese näher erklärt und der Kunde auf die zu erwartenden Auswirkungen von Nachhaltigkeitsrisiken auf die Rendite der angebotenen Finanzprodukte hingewiesen.

Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken in Bezug auf die Portfolioverwaltung

Die Portfolios der BTV bestehen größtenteils aus Mutual Funds und Exchange Traded Funds (ETFs). Auf Kundenwunsch können jedoch auch Aktien und/oder Anleihen in individuell vereinbarte Portfolioverwaltungsstrategien aufgenommen werden. Nachhaltigkeitsrisiken werden aktuell in dezidiert ausgewiesenen Portfolioverwaltungsstrategien der BTV beachtet. Die BTV plant die Einführung weiterer Strategien mit Nachhaltigkeitsausrichtung.

Steuerungsmethoden für Nachhaltigkeitsrisiken

In aktuellen sowie künftigen Nachhaltigkeitsstrategien ist die Beachtung von Nachhaltigkeitsrisiken zentraler Bestandteil des Portfolioverwaltungsprozesses und wird bei der Auswahl aller Finanzprodukte mit einbezogen. Ziel ist es, die Nachhaltigkeitsrisiken so möglichst gering zu halten. Für Strategien mit Nachhaltigkeitsausrichtung werden vor der Auswahl von Finanzinstrumenten Informationen zur Einbeziehung von Nachhaltigkeitsrisiken der Produkthersteller eingeholt.

Bank für Tirol und Vorarlberg Aktiengesellschaft; Rechtsform: Aktiengesellschaft; Sitz in Innsbruck; registriert beim Landes- als Handelsgericht Innsbruck unter FN 32942w

Nachhaltigkeitsbezogene Offenlegung im Sinne der Verordnung (EU) 2019/2088

Zusätzlich werden weitere – in Folge beschriebene – Analyseschritte, die sich je nach Art des eingesetzten Finanzinstruments unterscheiden, durch die Portfolioverwaltung vorgenommen.

1. Negativ-Screening zur Bestimmung des Anlageuniversums

Um das Anlageuniversum in den dezidierten Strategien, die Nachhaltigkeitsrisiken berücksichtigen, zu bestimmen, werden Emittenten mit hohen ESG⁶-Konfliktpotenzialen, die festgelegte ESG-Mindeststandards nicht erfüllen, ausgeschlossen. Diese Mindeststandards variieren je nach Emittentenkategorie. Ausgeschlossen werden z. B. Unternehmen, deren Geschäftsmodelle erheblichen ESG-Konfliktpotenzialen, u. a. durch Aktivitäten in folgenden Bereichen, ausgesetzt sind: militärische Auftragsvergabe/Rüstung, Kernenergie sowie die Gewinnung und Verarbeitung fossiler Brennstoffe oder die Nutzung von Kohle und Öl für die Energieerzeugung. Ebenso werden Schuldverschreibungen von Ländern mit z. B. sehr hohen Militärausgaben, starkem Ausbau der Atomkraft, nicht ratifizierten internationalen Abkommen zum Klimaschutz oder Menschenrechtsverletzungen von der Investition ausgeschlossen. Die Analyse von öffentlichen Finanzinstituten, sowie Green und Social Bonds unterliegen ebenso speziell ausgewählten Ausschlusskriterien.

2. Positiv-Screening

Zu den für die Positivauswahl herangezogenen Indikatoren gehören ausgewählte Faktoren aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Dazu zählen unter anderem Ressourcenverbrauch, CO₂-Emissionen, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Arbeitsrechte, Rechte von Minderheitsaktionären sowie die Vielfalt des Aufsichts-/Verwaltungsrats. Hier wird darauf geachtet, dass ausschließlich Finanzprodukte von im Vergleich zum Branchenschnitt besser positionierten Unternehmen ausgewählt werden. Beim Einsatz von Mutual Funds und Exchange Traded Funds (ETFs) müssen die Anlagerichtlinien der Fonds eine überwiegend nachhaltige Anlagestrategie vorweisen.

3. Nutzung anerkannter Nachhaltigkeitslabels

Einige dezidierte Strategien, die Nachhaltigkeitsrisiken beachten, nutzen die Prüfprozesse anerkannter Nachhaltigkeitslabels, indem sie ausschließlich Finanzprodukte mit solchen Labels oder Finanzinstrumente von Emittenten, die den Kriterien der Nachhaltigkeitslabels entsprechen, in das Anlageuniversum aufnehmen. So ist sichergestellt, dass nur Fonds, die Nachhaltigkeitsrisiken beachten, in die Portfolios aufgenommen werden. Es kann jedoch nicht pauschal ausgeschlossen werden, dass in den eingesetzten Investmentfonds und ETFs auch Finanzinstrumente mit hohem Nachhaltigkeitsrisiko enthalten sind.

In allen Portfolioverwaltungsleistungen der BTV mit nachhaltigen Anlagezielen wird im Portfoliokontext darauf geachtet, die Anzahl an Finanzinstrumenten mit hohen Nachhaltigkeitsrisiken zu limitieren und eine möglichst breite Streuung dieser Risiken zu erreichen.

Aktuell bietet die BTV z. B. mit dem **VM Strategie Zukunft** ein mit dem Österreichischen Umweltzeichen (UZ 49) zertifiziertes Finanzprodukt an. Dieses unterliegt der strengen Beurteilung des Österreichischen Umweltzeichens für Nachhaltige Finanzprodukte, welche auf die gesamtheitliche Bewertung der Umweltverträglichkeit eines Finanzprodukt abzielt. Das Umweltzeichen wird auf vier Jahre vergeben und unterliegt einer jährlichen Prüfung durch eine qualifizierte Prüfstelle, die somit eine laufende Überwachung der Einhaltung aller erforderlichen Kriterien vollzieht.

⁶ ESG steht für die Nachhaltigkeitskriterien Umwelt (= Environment), Soziales (= Social) und (verantwortungsvolle) Unternehmensführung (= Governance).

Nachhaltigkeitsbezogene Offenlegung im Sinne der Verordnung (EU) 2019/2088

Zur Erlangung des Österreichischen Umweltzeichens müssen die folgenden Faktoren in der Auswahl der Finanzprodukte berücksichtigt werden:

- Ausschlusskriterien für Unternehmen und Staaten/öffentliche Emittenten
- Positivkriterien/Bonus für Unternehmen und Staaten/öffentliche Emittenten
- Geeignete Prozesse zur Auswahl der einzelnen Investments
- Vollständigkeit und Transparenz der Darstellung gemäß der europäischen Transparenzleitlinien für Nachhaltigkeitsfonds von Eurosif (European Sustainable and Responsible Investment Forum)
- Einhaltung von Qualitätsstandards und Gesetzen

Durch den Ausschluss von nicht ESG-konformen Finanzprodukten verringert sich das investierbare Universum. Dies kann zu höheren Risiken aufgrund geringerer Diversifikationsmöglichkeiten gegenüber konventionellen Strategien ohne ESG-Integration führen.

Ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie und Verantwortlichkeit

Die Gesamtbankrisikostrategie ist geprägt von einem konservativen Umgang mit den bankbetrieblichen Risiken, der sich aus den Anforderungen eines kundenorientierten Fokus im Bankbetrieb und der Orientierung an den gesetzlichen Rahmenbedingungen ergibt. Dabei gilt es, ein ausgewogenes Verhältnis von Risiko und Ertrag zu erzielen, um nachhaltig einen Beitrag zur positiven Unternehmensentwicklung im Einklang mit den nachhaltigen Zielen zu leisten.

Risikomanagement in der BTV

In der BTV werden die aus dem Thema Nachhaltigkeit erwachsenden Risiken als Querschnittsrisiken betrachtet. Das bedeutet, dass die aus dem Klimawandel und anderen Nachhaltigkeitsthemen erwachsenden Risiken in den bestehenden Risikoarten abgebildet werden.

Nachhaltigkeitsrisiken sind Risiken, deren Eintreten tatsächlich oder potenziell erhebliche negative Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie auf die Reputation eines Unternehmens haben können.

Daher wird im Rahmen des jährlichen Risk Self-Assessments ein starker Fokus auf Umweltrisiken gelegt. Seit einigen Jahren wird auch immer größeres Augenmerk auf die anderen Arten der Nachhaltigkeitsrisiken gerichtet, um deren Auswirkungen frühzeitig zu identifizieren – dies findet seinen Ausdruck in den strategischen Vorgaben und in den gesetzten Limits. In der Gesamtbankrisikostrategie wurde das Thema Nachhaltigkeit verankert, um den hohen Stellenwert, den dieses Thema in der BTV einnimmt, deutlich zu unterstreichen.

Arbeitsgruppe Nachhaltigkeitsregulatorik

Zudem wurde in der BTV eine ständige Arbeitsgruppe in Bezug auf Nachhaltigkeitsregulatorik etabliert. Diese Gruppe, mit Mitgliedern aus den Bereichen Risikocontrolling und Kreditmanagement sowie dem Geschäftsbereich Kunden (Team Asset Management sowie Team Money and Capital Markets), hat zum einen den Aufbau einer außerordentlichen Expertise zu den regulatorischen Themen rund um das Thema ESG zum Ziel und dient zum anderen als Drehscheibe bei der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen zwischen dem BTV Komitee zur Nachhaltigkeitsregulatorik und den einzelnen Arbeitsgruppen zum Thema ESG.

Nachhaltigkeitsbezogene Offenlegung im Sinne der Verordnung (EU) 2019/2088

Aus- und Weiterbildung

Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter bleibt ein Schwerpunkt in der Mitarbeiterförderung des Unternehmens. Das Ausbildungsprogramm der BTV hat das Ziel, die Mitarbeiter zu kompetenten Ansprechpartnern für alle Stakeholder zu machen. Es ist geplant, dass alle Betreuer bis Ende des ersten Quartals 2022 zudem die erste Schulung zu Nachhaltigkeitsrisiken absolviert haben, um Kunden zum Thema ESG qualitativ hochwertig beraten zu können.

Umgang mit nachteiligen Nachhaltigkeitsauswirkungen

Neben den Nachhaltigkeitsrisiken können auch Nachhaltigkeitsfaktoren bei einer Vermögensanlage bzw. Investitionsentscheidung eine Rolle spielen. In der Disclosure-VO werden Nachhaltigkeitsfaktoren definiert als Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Darunter fällt zum Beispiel der Klimaschutz, der Schutz der Biodiversität, die Einhaltung anerkannter arbeitsrechtlicher Standards, eine angemessene Entlohnung, Maßnahmen zur Verhinderung von Korruption etc.

Die Prozesse und Strategien zur Einbeziehung von Nachhaltigkeitsrisiken in der Portfolioverwaltung sowie in der Anlageberatung bilden auch die Basis für die Berücksichtigung nachteiliger Auswirkungen von Investitionsentscheidungen auf Nachhaltigkeitsfaktoren.

Nachteilige Nachhaltigkeitsauswirkungen in Bezug auf die Anlageberatung

Im Produktauswahlprozess legt die BTV einen besonderen Schwerpunkt auf nachhaltige Anlagethemen. Finanzprodukte, welche in der BTV dem Anlagethema „Nachhaltigkeit“ zugewiesen werden, fokussieren sich gezielt auf ökologische, soziale sowie Governance-Aspekte oder eine Kombination aus diesen drei Bereichen.

Darüber hinaus beabsichtigt die BTV für das kommende Jahr Nachhaltigkeitsratings von externen Partnern zu beziehen. Diese Ratings sollen den Produktselektionsprozess unterstützen und die Identifikation von nachhaltigen Finanzprodukten bzw. von Produkten mit nachteiligen Auswirkungen auf Nachhaltigkeitsfaktoren erleichtern. Durch Integration von Nachhaltigkeitskennzahlen sollen bei identischer Anlagestrategie jene Anlagevehikel mit einem besseren Nachhaltigkeitsrating vorgezogen werden.

Nachteilige Nachhaltigkeitsauswirkungen in Bezug auf die Portfolioverwaltung

Aufgrund der mangelnden Datenlage seitens der Unternehmen in Bezug auf die Auswirkungen ihrer Dienstleistungen/Produktion auf Nachhaltigkeitsfaktoren versucht die BTV bei den derzeit vorhandenen nachhaltigen Portfolioverwaltungsstrategien die negativen Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit möglichst durch den Ausschluss von Finanzinstrumenten mit großen Nachhaltigkeitsrisiken gering zu halten.

Ziel für die Zukunft wird es sein – bei verbesserter Datenlage –, die nachteiligen Auswirkungen von Investitionsentscheidungen auf Nachhaltigkeitsfaktoren zu verringern und die Berichte in Bezug auf nachteilige Nachhaltigkeitsauswirkungen stetig zu verbessern.

Mitwirkungspflicht Aktionärsrechte-Richtlinie (EU) 2017/828

Ein Großteil der Einzeltitel wird in der Portfolioverwaltung über Fondshüllen abgebildet. Der Anteil der Einzelaktien in den Portfolios gemessen an der gesamten Marktkapitalisierung der einzelnen Aktiengesellschaft ist so gering, dass

Nachhaltigkeitsbezogene Offenlegung im Sinne der Verordnung (EU) 2019/2088

dieser nicht als wesentlich eingestuft werden kann. Aus diesem Grund werden Gesellschaften, in die aufgrund eines Mandatsverhältnisses investiert wurde, nicht in Bezug auf Risiko und Kapitalstruktur überwacht, es erfolgt keine Zusammenarbeit mit Aktionären und auch keine sonstige Kommunikation mit den betroffenen Unternehmen.

Corporate Governance

Österreichischer Corporate Governance Kodex

Die BTV verpflichtet sich zur Einhaltung der Corporate-Governance-Grundsätze. Der Österreichische Corporate Governance Kodex schreibt die Grundsätze guter Unternehmensführung fest und wird von Investoren als wichtige Orientierungshilfe angesehen.

Code of Conduct

Im Bewusstsein ihrer gesellschaftlichen Verantwortung hat die BTV im Code of Conduct ihre Grundhaltung sowie Wertvorstellungen näher beschrieben und legt darin ihre Mindeststandards für ein respektvolles und vertrauensvolles Miteinander fest. Der Code of Conduct ist eine Form der freiwilligen Selbstverpflichtung, sich rechtmäßig und nach ethischen Grundsätzen zu verhalten.

Vielfältigkeit in der BTV

Das Thema Diversität ist in der Strategie 2030 unter dem Titel „Wir sind vielfältig“ verankert. Für die Ausarbeitung und die Umsetzung der Projektpläne wurde ein Kernteam, bestehend aus zehn Mitgliedern, gegründet. Auch die Zusammensetzung des Kernteams ist „vielseitig“, bezogen auf Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit und Länder. Um die Vielfalt in der BTV zu stärken, werden in diesem Kernteam Entwicklungsmaßnahmen und passende Rahmenbedingungen entwickelt. Basis hierfür ist die klare Positionierung der BTV als Arbeitgeber und als Kundenbank.

respACT

Die BTV unterstützt mit ihrer seit 2020 bestehenden Mitgliedschaft bei respACT (Österreichs führende Unternehmensplattform für verantwortungsvolles Wirtschaften) eine nachhaltige Entwicklung und bekennt sich klar zur Vision für nachhaltiges Wirtschaften. Ob nachhaltige Vermögensanlage, Mitarbeiter- und Nachwuchsförderung oder kultureller Mehrwert für die Region – die BTV trägt ihrer unternehmerischen Verantwortung in ganz unterschiedlichen Bereichen Rechnung.

Vergütungspolitik und Nachhaltigkeitsrisiken

Im Rahmen der Richtlinie über die Vergütungspolitik werden Nachhaltigkeitsrisiken entsprechend berücksichtigt. Diese setzt keine Anreize zum Eingehen von übermäßigen Nachhaltigkeitsrisiken.

Die in diesem Dokument beschriebenen Strategien sind bereits etabliert oder werden im Jahr 2021 sukzessive implementiert und jährlich überprüft. Die Entwicklungen auf europäischer und nationaler Ebene in Bezug auf Nachhaltigkeitsrisiken und -faktoren und die damit einhergehenden Vorgaben für die Finanzindustrie werden laufend beobachtet. Aufgrund von Änderungen in den gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie der Verbesserung der Datenlage und der zur Verfügung stehenden Methoden kann es zu Anpassungen bei dieser Strategie kommen.