

2. Einführung in die Strategieentwicklung

In diesem Kapitel wird der Nutzen einer klaren Strategie als Orientierung und Grundlage des Veränderungsprozesses beschrieben. Wann es sinnvoll und notwendig ist, einen Strategieprozess durchzuführen, wird anhand einiger Auslöser für Strategieprozesse geschildert. Einige dieser Beispiele werden in Kapitel 6 ausführlich dargestellt. Anschließend geht es um den Kontext: die Geschichte der Strategieentwicklung und einiger bekannter und bewährter Verfahrensweisen und Instrumente. Das Kapitel schließt mit Überlegungen zur Strategieentwicklung im öffentlichen Sektor.

Nutzen einer klaren Strategie im Veränderungsprozess

Veränderung braucht Orientierung. Ohne eine klare Vorstellung von der angestrebten Zukunft kann der Wandel nicht erfolgreich vollzogen werden. Diese klare Vorstellung von der gemeinsamen Zukunft wird durch einen Strategieprozess entwickelt. Die Strategie ist die Quelle der Orientierung. Deshalb ist die Strategie das Fundament eines Veränderungsprozesses.

Veränderung
braucht
Orientierung

Veränderung braucht Einsicht. Deshalb stellt systematisches Change Management die Menschen in den Mittelpunkt. Ohne die Einsicht, dass die angestrebte Veränderung notwendig und sinnvoll ist, scheitern Veränderungsprozesse. Die anspruchvollste Aufgabe in Changeprozessen ist die dauerhafte Umsetzung der Veränderung. Das gelingt nicht ohne die Einbindung und ohne das Einverständnis der Menschen, das ist nicht nur eine Erfahrung aus dem öffentlichen Sektor. Auch hierfür ist die Strategie das Fundament: Die Erfahrung zeigt, dass Veränderungsprozesse gelingen, wenn Ihnen eine klare Strategie zugrunde liegt und diese von allen in der Organisation mitentwickelt, verstanden und akzeptiert wird.

Veränderung
braucht Einsicht

Die Strategie ist ein Kompass, die Leitlinie, an der sich alle Beteiligten ausrichten können. Eine gute Strategie ist daher zentral für gute Arbeit, Profilierung, Weiterentwicklung und damit Veränderung einer Organisation. Strategieentwicklung

Die Strategie ist
ein Kompass

bedeutet, dass sich eine Organisation Gedanken über ihre künftige Ausrichtung und Gestaltung macht und in regelmäßigen Abständen innehält, um Bilanz zu ziehen. Das bedeutet, Erfahrungen auszuwerten, neue Entwicklungen zu berücksichtigen, Prioritäten zu überprüfen, die bisherigen Ziele und Maßnahmen rechtzeitig anzupassen. Die Strategie ist nicht statisch, sie muss regelmäßig überprüft und angepasst werden.

Eine klare Strategie dient der

- Orientierung für alle Mitarbeitenden
 - Priorisierung der Aufgaben und der dafür einzusetzenden Ressourcen
 - Verbesserung der Kundenorientierung
 - Anpassung der Strukturen und Prozesse
- und ist die Grundlage des Veränderungsprozesses.

Auslöser für Strategieentwicklung

Es gibt verschiedene Anlässe, sich im öffentlichen Sektor und im Non-Profit-Bereich auf den Weg eines Strategie- und Veränderungsprozesses zu begeben:

A. Die Veränderung steht klar bevor, man muss sie gestalten

Eine große Veränderung steht bevor, es geht sozusagen kein Weg an – auch schmerzhaften – Veränderungen vorbei. Dies gilt beispielsweise für Fusionen. Bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und auch bei vielen Führungskräften ist mit Widerstand und Kummer zu rechnen. Verschiedene Organisationseinheiten und unterschiedliche Kulturen müssen integriert werden. Dieser Prozess muss gut geplant und gestaltet werden. Die Entwicklung einer Strategie zu Beginn ist die Grundlage eines gelingenden Veränderungsprozesses.

Beispiel eins: Veränderungsprozess eines Landratsamts nach Behördenfusion

Veränderungsprozess nach Behördenfusion

- ▶ 2004 fiel die politische Entscheidung zur **Verwaltungsstrukturreform in Baden-Württemberg**. Ziel der Reform war es, eine effektivere, einheitlichere und kundenfreundlichere Verwaltung zu schaffen. Bürgerinnen und Bürger und die Wirtschaft sollten schneller

und maßgeschneiderter durch einen einheitlichen Ansprechpartner vor Ort (in den Landratsämtern und bei den Stadtkreisen) bedient werden. Leistungen sollten bei einer Behörde gebündelt werden, um Entscheidungen aus einer Hand zu ermöglichen und dadurch schneller und kundennäher zu werden. Weiteres Ziel der Reform war es, binnen fünf Jahren 20 % Effizienzrendite zu erwirtschaften, und zwar jeweils durch Personalabbau und Einsparung bei den Sachmitteln. Der Personalabbau sollte unter Ausnutzung der „natürlichen Fluktuation“ erreicht werden. Im Zug der Verwaltungsreform wurde das Aufgabenspektrum der Landkreise deutlich erweitert, weil Sonderbehörden aufgelöst und deren Aufgaben den Landkreisen übertragen wurden. Sie erhielten dadurch deutlich Personalzuwachs, Landratsämter mit zuvor ca. 1000 Mitarbeitenden bekamen 500 bis 600 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinzu. Die Komplexität wurde noch dadurch erhöht, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des höheren Dienstes Bedienstete der Landesverwaltung blieben, um die Steuerungsfunktion der obersten Landesbehörden, der Ministerien, zu gewährleisten. Alle anderen „neuen“ Kolleginnen und Kollegen konnten entscheiden, ob sie zum Arbeitgeber Landkreis wechseln oder ob sie Landesbedienstete bleiben wollten. Als Starttermin für die Umsetzung der Verwaltungsreform stand der 1. Januar 2005 fest.

Der eigentliche Veränderungsprozess bei den Land- und Stadtkreisen, die Ausrichtung auf die neuen Aufgaben, die Umstrukturierung der Prozesse und die Integration der neu hinzu kommenden Behörden begann anschließend. Eine zentrale Frage dabei war: Was ist zu tun, damit die Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelingt? Wie können die unterschiedlichen Kulturen zusammengebracht und gemeinsam eine neue entwickelt werden? Welches gemeinsame Leitbild und welche gemeinsamen Ziele hat die neue Organisation? Daher begann das Landratsamt den Umsetzungs- und Integrationsprozess mit einer Strategieklausur der („neuen“ und „alten“) oberen Führungsebene. Der Veränderungsprozess in diesem Landratsamt wird in Kapitel 6 erläutert (Beispiel 1).

Beispiel zwei: Strategieprozess nach der Fusion zweier Träger der Suchtkrankenhilfe:

- ▶ Zwei Träger der Suchthilfe fusionieren 2007, um besser im Markt zu bestehen. Die Marktveränderung resultiert aus der Verwal-

Fusion zweier freier Träger

tungsstrukturreform, in deren Rahmen der Landeswohlfahrtsverband aufgelöst und seine Aufgaben auf Landkreise und Kommunen übertragen werden. Damit ändert sich die Träger- und Finanzierungsstruktur für die Anbieter. Die Finanzierung erfolgte bis dahin durch diesen Kommunalverband sowie durch das Land und die Deutsche Rentenversicherung, nun durch die Land- und Stadtkreise anstelle des Landeswohlfahrtsverbands. Die freien Träger müssen ihre Leistungen direkt den Land- und Stadtkreisen anbieten und stehen dabei in Konkurrenz zu anderen Anbietern. Landkreise und Kommunen kaufen derzeit weniger Leistungen ein, Zuschüsse werden reduziert. Daher beschließen die Geschäftsführungen zweier Verbände, sich zum landesweit größten Anbieter der Suchtkrankenhilfe mit zehn stationären Einrichtungen und über zwanzig ambulanten Beratungs- und Behandlungsstellen zusammenzuschließen. Der zu Beginn der Fusion aufgesetzte Strategieprozess dient dem Ziel, einen erfolgreichen Weg in die gemeinsame Zukunft der neuen gGmbH zu erarbeiten. Dieser Prozess beginnt mit einer Klausurtagung der Führungskräfte aus den Geschäftsstellen und Leiterinnen und Leitern von Einrichtungen. Neben der Erarbeitung der gemeinsamen neuen strategischen Ausrichtung ist es eine unerlässliche Basis für die gelingende Integration, dass sich zunächst die Führungskräfte beider Organisationen intensiv kennen lernen, ein Forum erhalten, um ihre Anliegen einzubringen und beginnen, ein „Wir-Gefühl“ zu entwickeln. Dieser Prozess wird in Kapitel 6 erläutert (Beispiel 3).

B. Die Strategie selbst löst den Veränderungsprozess aus

Umfeldbedingungen haben sich so deutlich geändert, dass die Führungsspitze es als notwendig erachtet, Prioritäten zu setzen und Aufgaben und Strukturen danach auszurichten. Sie entwickelt ein strategisches Konzept, das in einem diskursiven Prozess in der Fläche umgesetzt werden soll. Hier löst das neue strategische Konzept den Veränderungsprozess aus.

Beispiel eins: Strategische Neuausrichtung im kirchlichen Bereich

► Das Oberhaupt einer katholischen Diözese setzt neue Pastorale Leitlinien in Kraft.⁴ Die Pastoralen Leitlinien sollen die Grundlage für die notwendige Neuausrichtung des kirchlichen Lebens in der Diözese sein – notwendig aufgrund der „sich rasch verändernden gesellschaftlichen und kirchlichen Entwicklungen in unserem Land“. Die Leitlinien sollen Gemeinden und Pfarrer auf diese Veränderungen vorbereiten und einstellen. Große strukturelle Veränderungen stehen bevor, die Dekanatsstruktur wird verändert und Pfarreien zu größeren Seelsorgeeinheiten zusammengeführt werden. Die Pastoralen Leitlinien wollen zu einer Neubewertung der pastoralen (seelsorgerlichen) Aufgaben anleiten, zu einer Konzentration der Aufgaben führen und dazu ermutigen, notwendige Veränderungsprozesse mit zu gestalten. Der Veränderungsprozess soll zusammen mit den Pfarrern in den Gemeinden bewusst gestaltet werden. Sie sollen Schwerpunkte setzen und entscheiden, welche Aufgaben beizubehalten oder zu intensivieren oder auch aufzugeben sind. Das Besondere bei diesem Veränderungsprozess ist zum einen die Führungsstruktur. Die gemeindliche Führungsebene besteht aus Hauptamtlichen (Pfarrern) und Ehrenamtlichen (Laien, Kirchengemeinderäte) sowie aus hauptamtlichen Laien, beispielsweise Kindergartenleiterinnen. Als entscheidendes Instrumentarium zur Unterstützung der Neuausrichtung führt die Diözese mit Unterstützung der Führungsakademie das Zielvereinbarungsgespräch ein. Die Grundlage für die zu erarbeitenden Ziele bildet das strategische Konzept der Pastoralen Leitlinien. Die Führungsspitze ist sich bewusst, dass auch die Einführung des Zielvereinbarungsgesprächs ein großer Veränderungsprozess ist. Angesichts des seelsorgerlichen und Verkündigungsauftrags bedeutet das aus der Wirtschaft kommende Instrument der Zielvereinbarung für die kirchliche Arbeit einen Kultur- und Paradigmenwechsel. An dem strategischen Konzept der Pastoralen Leitlinien ist bemerkenswert, dass sie ein Grundthema gleich mit ansprechen und einbeziehen, das Veränderungen für die Beteiligten schwierig macht: Was können und müssen wir aufgeben? Das ist oft die schwierigste Angelegenheit: Dinge aufgeben müssen, loslassen müssen, sich verabschieden müssen.

Neuausrichtung
kirchlicher
Bereich

⁴ Den Aufbruch gestalten. Pastorale Leitlinien der Erzdiözese Freiburg 2005; Zollitsch, R., 2008.

Beispiel 2: Strategische Neuausrichtung durch neuen Landesbetrieb

**Strategische
Neuausrichtung
Landesbetrieb**

► Ein neuer Landesbetrieb soll die bisher regional verteilten Zuständigkeiten für die Schlösser, Burgen, Klöster und Gärten des Landes bündeln und den gesamten Bereich strategisch neu ausrichten, um die Besucherzahlen zu erhöhen. Der Leiter der neuen Organisation erarbeitet von Beginn an gemeinsam mit den Leiterinnen und Leitern der regionalen Einheiten und den Führungskräften aus der neu geschaffenen Zentrale die strategische Ausrichtung des neuen Betriebs. Neue Ziele werden erarbeitet, eine gemeinsame Identität entwickelt, Ideen für konkrete Projekte gesammelt und ein Umsetzungsplan entwickelt. Dieser Strategieprozess wird in Kapitel 6 beschrieben (Beispiel 4).

C. Eine neue Führungsspitze stößt einen sanften Entwicklungsprozess an

Eine neue Führungsspitze kommt. Sie möchte neue Akzente setzen und die Organisation neu orientieren. Sie kommt in eine traditionsreiche, renommierte Einrichtung, in der es ein hohes Maß an Identifikation und an Engagement für die Organisation gibt. Die Strategieentwicklung bietet die Gelegenheit, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beginn an in einen sanften Veränderungsprozess einzubeziehen.

Beispiel: Entwicklungsprozess eines Museums

**Wegweiser für
Entwicklungs-
prozess eines
Museums**

► Ein Museum besitzt eine renommierte Sammlung, die Kunst aus acht Jahrhunderten umfasst und zeigt bemerkenswerte Ausstellungen. Es gehört zu den traditionsreichsten Museen Deutschlands – ein echter Geheimtipp. Es ist außerdem weithin bekannt für seine wegweisende museumspädagogische Arbeit. Die neue Führungsspitze will die Besucherzahlen erhöhen und dafür die Qualität des Museums sichtbar machen, ohne die Unverwechselbarkeit und die besonderen Qualitäten des Museums zu verlieren. Sie entschließt sich zu einem von der Führungsakademie moderierten Strategieprozess, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beginn an in einen Veränderungsprozess einzubeziehen, in dem Wert darauf gelegt wird, bewusst an die vorhandenen Traditionen und Werte anzukoppeln und diese behutsam weiterzuentwickeln.⁵

⁵ Vgl. Dörmer, Ch., 2010.

D. Kommunale Entwicklungs- und Bürgerbeteiligungsprozesse

Eine Stadt oder ein Landkreis möchten im Vorfeld der politischen Beschlussfassung ein bestimmtes Thema breit analysieren, diskutieren und weiterführende Ideen entwickeln, um viele Beteiligte einzubinden. Dies betrifft zum Beispiel kommunale Masterplanprozesse, bei denen es um die Fragestellung geht: „Wo will unsere Stadt in 10 bis 15 Jahren stehen? Welche besonderen Schwerpunkte wollen wir setzen und wie binden wir dabei möglichst viele Bürgerinnen und Bürger ein“? Das gilt auch für Themen, die über eine einzelne Gemeinde hinauswirken, zum Beispiel der Bereich Bildung und Betreuung. Hier bietet Strategieentwicklung die Möglichkeit, Betroffene, Fachleute, Entscheiderinnen und Entscheider in kreativen Foren zusammenzubringen und auf dieser Basis eine strategische Planung zu entwickeln. Kommunen und Landkreise, die sich für solche Prozesse entscheiden, legen damit die Grundlage für veränderte Formen der Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie für eine Veränderung der Entscheidungsprozesse.⁶

Beispiel eins: Kommunaler Masterplanprozess

► Eine Stadtverwaltung möchte einen Masterplan, ein Stadtentwicklungskonzept entwickeln. Gemeinsam mit Bürgerschaft, Politik, Verwaltung, verschiedenen Institutionen, Vereinen und Verbänden sollen Antworten auf folgende Fragen gefunden werden: In welche Richtung soll sich die Stadt in den kommenden 10 Jahren vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wertewandels, der demografischen Entwicklung und des sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Strukturwandels entwickeln? Wie soll die Stadt der Zukunft aussehen, in der wir gerne leben und arbeiten? Welche Werte sollen die Grundlage für ein gutes Zusammenleben bilden? Die Beteiligten bringen in einem eineinhalbjährigen Entwicklungsprozess ihre Ideen und Anregungen ein, die in den „Masterplan 2015“ einfließen. Der Entwicklungsprozess setzt sich aus einer Analysephase zu den Stärken und Schwächen der Stadt mit einer Internetumfrage, einer Passantenbefragung, Experteninterviews und Workshops mit Führungskräften der

Stadtentwicklungsprozess

⁶ Vgl. dazu auch Mauch, S., 2011.

Stadtverwaltung und aus einer Phase der Strategieentwicklung zusammen. In dieser findet unter anderem eine Zukunftskonferenz mit 400 Bürgerinnen und Bürgern statt. Herausgearbeitet werden zwölf Handlungsfelder und 47 Leitprojekte. Der Gemeinderat beschließt den Masterplan als Orientierungsrahmen, an dem alle Verantwortlichen ihre Entscheidungen und ihr Vorgehen zur künftigen Entwicklung der Stadt ausrichten sollen. Die Masterplanentwicklung wird in Kapitel 6 dargestellt (Beispiel 5).

Beispiel zwei: Neustrukturierung einer beruflichen Bildungslandschaft

Neuausrichtung
berufliche Bil-
dungslandschaft

► Ein Landkreis ist Träger der beruflichen Schulen an Standorten im ganzen Landkreis. Die Führungsspitze möchte frühzeitig auf die demographische Entwicklung reagieren und die Bedarfe eng mit der Politik, der Wirtschaft und den Bürgerinnen und Bürgern abstimmen. Gleichzeitig möchte sie das berufliche Schulwesen als „Berufsbildungslandschaft des Landkreises“ stärker als Verbund begreifen und profilieren. Daher ist das strategische Ziel, eine Schulentwicklungsplanung für den beruflichen Bereich zu entwickeln, welcher die Schulen in einem „Kompetenzzentrum berufliche Bildung“ stärker vernetzt. Für eine erfolgreiche Schulentwicklungsplanung und Neuausrichtung ist es entscheidend, die Bildungseinrichtungen und Zielgruppen mit ihren Erfahrungen und Erwartungen einzubeziehen und die Grundlage für das Konzept gemeinsam zu entwickeln. Dazu führt der Landkreis unter anderem eine Zukunftskonferenz durch. Dieses Beispiel wird in Kapitel 6 beschrieben (Beispiel 2).

Was bedeutet „Strategie?“ Kurze Geschichte der Strategieentwicklung

■ In der modernen Managementlehre gilt Strategie als die Kunst, alle Kräfte eines Unternehmens so zu entwickeln und einzusetzen, dass ein möglichst profitables, langfristiges Überleben gesichert wird. Strategie wird als ein längerfristig ausgerichtetes, planvolles Anstreben eines Ziels unter Berücksichtigung der verfügbaren Mittel und Ressourcen definiert. Dabei gilt es, die möglichen Einflussfaktoren, die die eigenen Aktionen positiv oder negativ beeinflussen können, von vornherein einzukalkulieren.⁷

⁷ <http://www.strategienet.de> (Moch, S.; Stand: 27. Mai 2011); Doppler K. & Lauterburg, Ch., 2008, S. 191; Thom, N. & Ritz, A., S. 53.

Die Strategie ist also der grundsätzliche Weg, der Plan, wie die Hauptziele einer Organisation erreicht werden sollen. Im Kern geht es darum, festzulegen, auf welche Aktionsfelder eine Organisation (oder ein Geschäftsbereich) die Kräfte und Ressourcen konzentrieren soll, um mittel- bis langfristig den größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Für die öffentliche Verwaltung bedeutet das, den langfristigen Organisationserfolg zu sichern. Je besser die Strategie, je klarer die Richtung, desto nutzbringender werden die Ressourcen eingesetzt.

Der grundsätzliche Weg

Strategie (vom Altgriechischen *stratos*: Heer und *agein*: führen) bedeutet Heeresführung. Der strategós war ein gewählter Heerführer. In der Betriebswirtschaftslehre und in der Wirtschaft begann der Begriff „Strategie“ in den 1960er Jahren Einzug zu halten.⁸ Aufgrund des stabilen Wirtschaftsaufschwungs in den 50er und 60er Jahren begannen die Unternehmensführungen, längerfristig zu planen. Planungsinstrument war der Fünf-Jahres-Plan. Er beinhaltete Ziele, Trends und Kostenstrukturen, die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen sowie eine Marktanalyse und legte die mittelfristige Ausrichtung fest. Die Struktur sollte der Strategie folgen (structure follows strategy), formulierte der einflussreiche Wirtschaftswissenschaftler Alfred Chandler 1962 und erklärte die Strategie zur eigenen Geschäftsfunktion. Die großen US-Firmen richteten alle eigene Planungsabteilungen ein.

In den 1980er Jahren wurde „Strategie“ zu einem Kernbegriff und zur „Königsdisziplin“ der modernen Managementlehre. Der Wettbewerb stand immer mehr im Mittelpunkt des Marktgeschehens. Als strategische Herausforderung wurde es gesehen, langfristig und kontinuierlich an der Entwicklung einer Aufgabe arbeiten und trotzdem kurzfristig flexibel reagieren zu können, um den schnellen Veränderungen des Wettbewerbs folgen zu können und konkurrenzfähig zu bleiben. Um die Zukunft möglichst langfristig planen zu können, wurden Analyseinstrumente zunehmend wichtig, zunächst vor allem externe Analysen (Marktforschung und Trendanalysen), schließlich auch unternehmensinterne Strukturana-

Portfoliomatrix und SWOT-Analyse

⁸ Zum Folgenden: www.strategienet.de (Stand: 26. April 2011); Nagel, R. & Wimmer, R., 2009, S. 4 ff. und S. 25 ff.; Lombriser, R. & Abplanalp, R., 2005.

lysen und die Suche nach den eigenen Kernkompetenzen als Wettbewerbsvorteil. Viele Unternehmen delegierten den Prozess der Strategieentwicklung an interne und externe Beratungsexperten. Die amerikanischen Business Schools und die einflussreichen großen amerikanischen Beratungsunternehmen entwickelten Verfahren, die auf die Planbarkeit künftiger Entwicklungen setzten. Als Voraussetzung dafür galt ihnen die möglichst gründliche Analyse der Einflussfaktoren. Aus dieser Zeit stammen daher viele gute Analyseinstrumente. Berühmt wurden die Portfoliomatrix der Boston Consulting Group und die SWOT-Analyse.

**Szenariotechnik
und Zukunfts-
konferenz**

Ab Ende der 1980er Jahre wurde die Vorstellung von der langfristig rational planbaren Zukunft zunehmend in Frage gestellt. Aufgrund der zunehmenden Beschleunigungen durch technologische Neuerungen und das Internet veränderten sich die Märkte so schnell, dass die herkömmlichen eher in die Vergangenheit gerichteten Analysemethoden und Betrachtungsweisen dem „Bedarf an Komplexitätsbewältigung“ nicht mehr gerecht wurden.⁹ Daher wurden zukunftsorientierte und kreative Methoden wie die Szenariotechnik und die Zukunftskonferenz eingeführt, heute Grundlage jedes Strategieprozesses.

**Schwachstelle
Umsetzung**

Die Umsetzung erwies sich als Schwachstelle der klassischen Strategiearbeit. Sie widmete ihre Aufmerksamkeit vor allem der Analyse und der Planung der Strategie, verknüpfte aber Planungs- und Umsetzungsprozess zu wenig. Die Praxis zeigte nun, dass viele sorgfältig erarbeitete Strategiepapiere in der Schublade verschwanden und dass die Umsetzung von Strategien häufig nicht nach rationalem Plan lief. Besondere Aufmerksamkeit fanden Mintzbergs Arbeiten. Unter anderem beschrieb er, dass in der Praxis meist nicht die Führungsspitze und Expertenstäbe die Strategie bestimmen, sondern die Teilsysteme der Organisation, die Führungskräfte aller Ebenen und die Mitarbeitenden, die Strategien „graswurzelartig“ mitentwickeln. Strategische Entwicklungen entstehen häufig nicht sorgfältig geplant, sondern eher nebenbei aus einer Vielzahl von Erfahrungen und Entscheidungen auf verschiedenen Hierarchieebenen.

⁹ Wimmer, R. & Nagel, R., 2000 unter Verweis auf Mintzberg, H., 1999.