

#GKDAENO

## Updates, News und aktuelle Informationen zur Geschäftskultur Dänemarks

Zu dieser Seitnotiz sind noch keine Inhalte hinterlegt.



### Hinweis

Die aktuelle Fassung dieser Seitnotiz ist abrufbar unter: [www.seitnotiz.de/GKDAENO](http://www.seitnotiz.de/GKDAENO)

#GKDAEN1

## Präsentation zum dänischen Markt

Der dänische Markt ist zwar klein, aber deutsche Unternehmen sollten trotzdem einen Blick wagen. Dänemark ist ein leistungsfähiges Industrieland mit gesunden Unternehmen. Wegen des hohen Einkommens und der teilweise schwach ausgeprägten Konkurrenz ist das Geschäft oft margenstark. Die folgende Präsentation gibt einen Überblick über einige wichtige Aspekte der Geschäftstätigkeit in Dänemark. Nachfragen gerne an den Autor Reiner Perau von Geschäftskultur Dänemark unter [rp@handelskammer.dk](mailto:rp@handelskammer.dk).

[www.seitnotiz.de/download/gkdaen1-p.pdf](http://www.seitnotiz.de/download/gkdaen1-p.pdf)



### Hinweis

Die aktuelle Fassung dieser Seitnotiz ist abrufbar unter: [www.seitnotiz.de/GKDAEN1](http://www.seitnotiz.de/GKDAEN1)

#GKDAEN2

## Service der AHK Dänemark zur Geschäftsanbahnung

Das Team der AHK Dänemark verfügt über weitreichende Vermittlungserfahrung und umfassende Marktkenntnisse, um deutsche Unternehmen optimal bei deren Markteinstieg in Dänemark und der Suche nach idealen Kooperationspartnern zu unterstützen.

Eine **Export- und Markteinstiegsberatung** bietet sich sowohl für Unternehmen an, die sich in Dänemark neu etablieren möchten, als auch für solche, die bereits im Markt aktiv sind. Hier liefert die AHK Dänemark relevante Informationen, die Ihnen dabei helfen, das Potenzial des dänischen Marktes besser einzuschätzen und Ihre Aktivitäten zu optimieren. Außerdem bietet die AHK Dänemark weiterführende Informationen und Analysen an, wie z. B. Konkurrenzanalysen, Identifikation von Absatz- und Vertriebskanälen, Einschätzung des Kundenpotenzials und Markt- und Branchenanalysen.

Ein weiterer Service ist die **Kontaktrecherche**, die es Ihnen ermöglicht, die richtigen Ansprechpartner und Firmenadressen zu finden. Die Deutsch-Dänische Handelskammer recherchiert Adressen dänischer Unternehmen aus allen Branchen, darunter auch deutsche Tochtergesellschaften. Auch eine individuelle Datenbankrecherche, sowie ggf. Informationen über Verbände aus der von Ihnen gewählten Branche sind möglich.

Die Herausforderung bei der Kontaktaufnahme liegt darin, unter den zahlreichen Geschäftsmöglichkeiten den idealen Kooperationspartner zu finden. Dies erleichtern wir Ihnen durch unseren Service **»Geschäftspartnersuche«**. Wir definieren gemeinsam Ihre Markteintrittsstrategie, nehmen Kontakt zu potenziellen Interessenten in Dänemark auf, versenden Ihre Unternehmens- und Produktinformation in dänischer Sprache und vereinbaren Termine mit den zukünftigen Handelspartnern. Unser dänischsprachiges Team begleitet Sie gerne zu den Gesprächsterminen und

unterstützt Sie bei den Verhandlungen. Diese Art der Exportberatung wird durch außenwirtschaftliche Förderprogramme Ihres Bundeslandes finanziell unterstützt.

Des Weiteren führt die AHK Dänemark **Studienreisen und Match-Making Events** durch, insbesondere für kleinere und mittelständische Unternehmen in Deutschland und Dänemark. Reisen und Veranstaltungen zu individuell abgestimmten Themen stehen hierbei ebenso im Vordergrund wie Projekte und Delegationsreisen zu Branchenschwerpunkten der Bereiche Erneuerbare Energien, Medizintechnik, Energieeffizienz, Umwelttechnik oder Lebensmittel.

Weitere Informationen zur Exportberatung der AHK Dänemark und Ansprechpartner finden Sie auf unserer Website: [www.handelskammer.dk/dienstleistungen/exportberatung](http://www.handelskammer.dk/dienstleistungen/exportberatung)



**Hinweis**

Die aktuelle Fassung dieser Seitnotiz ist abrufbar unter: [www.seitnotiz.de/GKDAEN2](http://www.seitnotiz.de/GKDAEN2)

#GKDAEN3

## Erläuterungen zum Corruption Perceptions Index

Der **Corruption Perceptions Index** von Transparency International misst die von Experten wahrgenommene Korruption - definiert als der Missbrauch von Öffentlicher Macht für private Zwecke - für derzeit 177 Länder der Welt. Die Werte werden auf der Grundlagen von Umfragen und Bewertungen einer Anzahl von Organisationen (darunter die Weltbank, die Economist Intelligence Unit und die Bertelsmann Stiftung) ermittelt. Auf der Grundlage der Werte wird eine Rangliste erstellt. Die Skala geht von 0 (hochgradig korrupt) bis 100 (keinerlei Korruption).

Die Ranglisten der letzten Jahre können der folgenden Tabelle entnommen werden. Dänemark liegt konstant an der Spitze.

Rang	Land	Indexwerte			
		2015	2014	2013	2012
1	Dänemark	91	92	91	90
2	Finnland	90	89	89	90
3	Schweden	89	87	89	88
4	Neuseeland	88	91	91	90
5	Niederlande	87	83	83	84
6	Norwegen	87	86	86	85
7	Schweiz	86	86	85	86
8	Singapur	85	84	86	87
9	Kanada	83	81	81	84
10	Deutschland	81	79	78	79
10	Luxemburg	81	82	80	80
10	Großbritannien	81	78	76	74

Weitere Informationen finden Sie auf den Internetseiten von Transparency International

Seitnotiz "Erläuterungen zum Corruption Perceptions Index" zum Titel

Reiner Perau

**Geschäftskultur Dänemark kompakt:** Wie Sie mit dänischen Geschäftspartnern, Kollegen und Mitarbeitern erfolgreich zusammenarbeiten  
ISBN: 978-3-95889-121-0

Weitere Informationen: <http://www.conbook-verlag.de/buecher/geschaeftskultur-daenemark-kompakt/>

Seite 5

unter [www.transparency.org](http://www.transparency.org).



**Hinweis**

Die aktuelle Fassung dieser Seitnotiz ist abrufbar unter: [www.seitnotiz.de/GKDAEN3](http://www.seitnotiz.de/GKDAEN3)

#GKDAEN4

## Weiterführende Erläuterungen zu Aspekten interkultureller Kommunikation nach Erin Meyer

Das **Acht-Skalen-Modell** der INSEAD-Professorin Erin Meyer zeigt die Unterschiede zwischen Kulturen anhand von acht verschiedenen Skalen auf. Die einzelnen Skalen beziehen sich auf unterschiedliche Management-Situationen. Mit Hilfe der Skalen kann man einschätzen, wie in bestimmten Kulturen innerhalb bestimmter Situationen gehandelt wird.

Die acht Skalen samt Spektrum der Merkmalsausprägungen sind:

Managementsituation	Spektrum der Merkmalsausprägung
<b>Kommunizieren</b>	Von niedrigem bis zu hohem Kontext
<b>Bewerten</b>	Von direktem negativen Feedback bis zu indirektem negativen Feedback
<b>Überzeugen</b>	Von Prinzipien ausgehend bis von Anwendungen ausgehend
<b>Führen</b>	Von egalitär bis hierarchisch
<b>Entscheiden</b>	Von konsensorientiert bis top-down
<b>Vertrauen</b>	Von aufgabenbasiert bis beziehungsbasiert
<b>Widersprechen</b>	Von konfrontativ bis konfrontationsvermeidend
<b>Planen</b>	Von linear bis flexibel

Weitere Informationen zum Modell finden Sie auf Erin Meyers Internetseiten [www.erinmeyer.com](http://www.erinmeyer.com).



### Hinweis

Die aktuelle Fassung dieser Seitnotiz ist abrufbar unter: [www.seitnotiz.de/GKDAEN4](http://www.seitnotiz.de/GKDAEN4)

#GKDAEN5

## **Interview mit dem dänischen Designer Erik Magnussen**

**Erik Magnussen, Sie arbeiten seit den 60er-Jahren als Designer. Was hat sich seitdem bei Designern verändert?**

Viel! Ich bin ja eigentlich Keramiker, also Handwerker. Ich modelliere Dinge mit der Hand. Heutzutage ist der Prozess digitalisiert und wir haben eine weitaus größere Spezialisierung.

**Sie sind dafür bekannt, sehr eng mit den Unternehmen zusammenzuarbeiten. Wie kann man sich diese Zusammenarbeit vorstellen?**

Das ist ein Pingpong-Spiel. Am Anfang spricht mich ein Unternehmen an oder ich ein Unternehmen. Danach kommt die enge Zusammenarbeit bei der Entwicklung. Wichtig ist dabei die gute persönliche Beziehung: Man kann Produkte nur mit Leuten entwickeln, die man mag.

**Ist die Arbeit mit deutschen Unternehmen anders als mit dänischen?**

Nicht wirklich. Aber für deutsche Unternehmen zu arbeiten ist angenehm. Alle Termine werden eingehalten. Das kann auch nicht anders sein in einer so arbeitsteiligen Wirtschaft wie der deutschen.

**Nach dem Design kommt die Produktion. Wie hängen Design und Produktion zusammen?**

Ein Produkt, das sich nicht gut herstellen lässt, ist auch nicht gut designet. Ein Designer muss deshalb auch die Produktionstechniken gut verstehen. Und deshalb macht es mir Sorge, dass die Produktion aus Europa verschwindet. Als Designer bekommen wir Probleme, wenn die Produktion weit weg ist.

**Wo kommt dänisches Design her? Welche Rolle hat deutsches Design, speziell das**



## **Bauhaus, gespielt?**

Wir in Dänemark waren alle Bauern. Und wenn es im Winter draußen nichts zu tun gab, haben wir Stühle gemacht. Wir hatten Buchen, in Schweden hatten sie Fichten. Deswegen haben wir in Dänemark dünnere Stuhlbeine gemacht und leichtere, elegantere Designs geschaffen. Design hängt mit den Möglichkeiten von Materialien zusammen. Was das Bauhaus angeht: Ja, sicher hat es einen Einfluss gehabt. Und die Ideen ähneln sich. Das hat aber vor allem mit Zeitgeist und den Möglichkeiten der Produktionstechnik zu tun.

Â

Das Interview wurde geführt von Reiner Perau, AHK Dänemark



### **Hinweis**

Die aktuelle Fassung dieser Seitnotiz ist abrufbar unter: [www.seitnotiz.de/GKDAEN5](http://www.seitnotiz.de/GKDAEN5)

#GKDAENG

## Artikel zum Thema Vertragssprache

### Englisch als Vertragssprache mit dänischen Geschäftspartnern

#### *Pragmatischer Kompromiss oder babylonische Sprachverwirrung?*

Im Rechtsverkehr zwischen Dänemark und Deutschland kommt es immer häufiger vor, dass sich die Parteien auf Englisch als Vertragssprache einigen. Der dahinterstehende Gedanke ist, dass man sich damit auf eine gemeinsame Sprache einigt, die beide Parteien gleich gut beherrschen. Keiner fühlt sich benachteiligt, die Parteien haben eine faire Balance erreicht. In der juristischen Wirklichkeit ist diese Sprachwahl in der Regel recht problematisch. Selbst in Situationen, in denen die Parteien den Vertrag nicht mit *Google Translator* erstellt haben, bedeutet die vermeintliche »Balance« oft, dass die Beteiligten sich auf etwas eingelassen haben, was in Wirklichkeit keine der Parteien so richtig versteht: Jede Partei hat ihr eigenes Verständnis der Vertragsbegriffe, aber in der englischen juristischen Begriffswelt bedeuten diese etwas, was keine der Parteien gewollt hat.

Das Problem hat seinen Ursprung darin, dass juristische Begriffe in den verschiedenen Rechtssystemen genau definierte Bedeutungen haben. Ein deutscher »Eigentumsvorbehalt« ist etwas ganz anderes als ein dänischer »Ejendomsforbehold«. Und ein »Retention of Title« hat wiederum im englischen Recht seine eigene, dritte Bedeutung.

Deutsche Warenverkäufer gehen meistens davon aus, dass ein in Deutschland wirksam vereinbarter Eigentumsvorbehalt auch in Dänemark gilt. Dies ist beim Konkurs des dänischen Käufers aber regelmäßig nicht der Fall. Ein dänischer »Ejendomsforbehold« wird nämlich in der Konkursmasse des Käufers immer nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen anerkannt, die der deutsche Eigentumsvorbehalt

meistens nicht erfüllt. Aber was gilt eigentlich, wenn sich die Parteien darüber einig sind, dass ein »Retention of Title« vereinbart ist?

Ein deutscher Handelsvertreter hat bei Kündigung seines Vertrages einen »Ausgleichsanspruch« gegenüber dem Auftraggeber. Ein dänischer Handelsvertreter hat einen Anspruch auf »godtgjærelse«. Im deutschen und im dänischen Recht werden diese Ansprüche nach anderen, grundsätzlich verschiedenen Prinzipien berechnet. Dieses Problem verschwindet natürlich nicht dadurch, dass man dem Handelsvertreter vertraglich einen Anspruch auf »indemnity« gewährt. Denn was genau bedeutet das im englischen Recht?

Selbst in einem Vertrag von wenigen Seiten treten Unklarheiten dieser Art serienweise auf, wenn die Vertragssprache Englisch ist, die Vertragsparteien aber aus Deutschland und Dänemark kommen. Die Lösung dieser juristischen Begriffsverwirrungen liegt in den meisten Fällen in einem zweisprachigen Vertrag (Deutsch/Dänisch!), in dem die eine Sprache als die ausschlaggebende Vertragssprache definiert ist. Dann ist die andere Version zwar nur eine Übersetzung, aber im Zweifelsfall sind die juristischen Begriffe in der ausschlaggebenden Fassung jedenfalls eindeutig definiert.

Es ist in der Regel kein kluger Kompromiss, sich auf etwas zu einigen, was alle Beteiligten gleich schlecht verstehen. Und trotz immer besserer Sprachkenntnisse sind die wenigsten Deutschen oder Dänen nun mal Meister englischer juristischer Begriffe.

**Autoren:** Jana Behlendorf, Rechtsanwältin & Advokat, Leiterin Recht, Steuern & Kundenbuchhaltung, AHK Dänemark und Stefan Reinel, Advokat, Rechtsanwalt, Partner, NJORD Law Firm



**Hinweis**

Die aktuelle Fassung dieser Seitnotiz ist abrufbar unter: [www.seitnotiz.de/GKDAEN6](http://www.seitnotiz.de/GKDAEN6)

#GKDAEN7

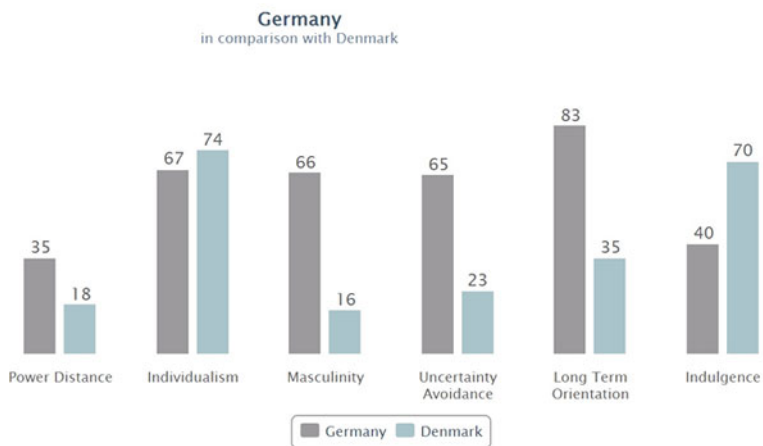
## Artikel über deutsch-dänische Kulturunterschiede, erklärt anhand des Hofstede-Modells

### Dänen sind komisch - Deutsche auch

*Deutsche Unternehmensvertreter merken in Gesprächen mit dänischen Partnern schnell, dass es neben vielen Gemeinsamkeiten auch große Unterschiede gibt. Die vielen Klischees, die es hierzu gibt, treffen zum Teil zu, erzählen aber auch nur die halbe Wahrheit.*

Alle deutschen Geschäftsleute, die in Dänemark tätig sind, kennen das Thema. Nach der Verhandlung oder dem Gespräch mit dem eigenen dänischen Vertriebsmitarbeiter hatte man mal wieder den Eindruck, dass in Dänemark einiges »anders« ist als in Deutschland. Wieso sind die Dänen so komisch?

Die Antwort ist, dass sie mit anderen Werten sozialisiert worden sind. Eine Bekannte Studie hierzu stammt von dem inzwischen emeritierten Professor Gert Hofstede (Vgl. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov: Cultures and Organizations - Software of the mind, 2010). Er hat nach ausgedehnten Fragebogenaktionen in vielen Ländern sechs Kulturdimensionen definiert und auch die wirtschaftliche Bedeutung klargemacht. Die sechs Dimensionen sind »Machtdistanz«, »Individualismus«, »Maskulinität«, »Unsicherheitsvermeidung«, »Langfristorientierung« und »Nachgiebigkeit«. Sie beschreiben den Umgang mit Fragestellungen, die sich für jede Gesellschaft stellen.



Das Diagramm zeigt, dass Deutschland und Dänemark lediglich beim Individualismus dicht beieinander liegen, bei anderen mehr oder weniger weit auseinander. Die größten Unterschiede zwischen Deutschland und Dänemark gibt es bei den Dimensionen »Maskulinität«, »Unsicherheitsvermeidung«, »Langfristorientierung« und »Nachgiebigkeit«.

Die Dimension »Maskulinität« beschreibt, inwieweit Geschlechterrollen voneinander abweichen. Niedrige Werte, Dänemark liegt bei 16, herrschen in Gesellschaften, in denen die Rollen nicht stark voneinander abweichen. In Dänemark manifestiert sich das z. B. darin, dass oft beide Ehepartner eine Karriere verfolgen können. In Deutschland, Maskulinitätswert 66, sind die Rollen klarer abgegrenzt. Das zeigt sich im deutschen Ausdruck, dass »eine Frau ihrem Mann den Rücken freihält«. Er kann sich also auf die Arbeit konzentrieren.

Länder mit niedrigen Werten bei Maskulinität, z. B. Dänemark und Schweden	Länder mit hohen Werten bei Maskulinität, z. B. Deutschland und USA
Wohlfahrts- und Umverteilungsstaat	Staat hält sich möglichst weit zurück
Förderung der Schwachen	Eliteförderung
Beziehungen und Lebensqualität sind wichtig	Herausforderung, Einkommen, Anerkennung sind wichtig
Zusammenarbeit ist wichtig	Wettbewerb ist wichtig
Bei Wahlmöglichkeit wird Freizeit mehr Geld vorgezogen	Bei Wahlmöglichkeit wird Geld mehr Freizeit vorgezogen

Die Tabelle (die Punkte in den Tabellen sind weitgehend dem Buch von Hofstede et al entnommen) gibt eine **Übersicht** über die Auswirkungen niedriger und hoher Werte bei Maskulinität:

Eine deutliche Abweichung findet sich bei **»Unsicherheitsvermeidung«**. Diese Dimension steht für die **Fähigkeit**, mit ungewissen oder zweideutigen Situationen umzugehen. Deutsche liegen bei 65, Dänen bei 23. Dänen können also mit unklaren Situationen und Ungewissheit besser umgehen als Deutsche. Sie stehen deswegen auch nicht in gleicher Weise unter Stress und vertrauen auf ihre **Fähigkeit**, Probleme zu **lösen**, wenn sie entstehen.

Die Tabelle gibt eine **Übersicht** über die Unterschiede bei gering und stark ausgeprägter Unsicherheitsvermeidung.

Länder mit niedrigen Werten für Unsicherheitsvermeidung, z. B. Dänemark und Schweden	Länder mit hohen Werten für Unsicherheitsvermeidung, z. B. Deutschland und Frankreich
Kürzere Verweildauer bei einem Arbeitgeber	Lange Verweildauer bei einem Arbeitgeber
Diplome und Meisterbriefe sind nicht so wichtig	Geprüfte Expertise (Diplom, Meisterbrief) ist wichtig
Mit Pannen wird entspannt umgegangen	Pannen sind ein Problem
Es gibt wenige generelle Regeln	Es gibt viele und präzise Regeln
Leute machen sich weniger Sorgen	Leute machen sich Sorgen
Schnelle Adaption von neuen Technologien	Zögernde Annahme von neuen Technologien und Produkten

Eine 30-Punkte-Abweichung (Deutschland: 40 / Dänemark: 70) ergibt sich bei »Nachgiebigkeit«. Gemeint ist die Nachgiebigkeit gegenüber den eigenen Bedürfnissen und Impulsen. In Ländern mit niedrigen Werten sind die Leute kontrolliert, in Ländern mit höheren Werten wird Impulsen eher nachgegeben.

Die Tabelle gibt eine Übersicht über die Unterschiede bei gering- und stark ausgeprägter »Nachgiebigkeit«.

Länder mit niedrigen Werten für Nachgiebigkeit, z. B. Deutschland und Polen	Länder mit hohen Werten für Nachgiebigkeit, z. B. Dänemark und Schweden
Freizeit ist nicht so wichtig	Freizeit ist wichtig
Sparsamkeit ist wichtig	Sparsamkeit ist nicht wichtig
Leute sind tendenziell pessimistisch	Leute sind tendenziell optimistisch
Zynismus	Positive Einstellung

Auch bei der »Langfristorientierung« fallen die Werte deutlich auseinander

(Deutschland: 83 / Dänemark: 35). In Ländern mit starker Langfristorientierung bereitet man sich mehr auf die Zukunft vor als in solchen mit Kurzfristorientierung.

Die Tabelle gibt eine Übersicht über das, was man in diesen Ländern erwarten kann.

Länder mit geringen Werten bei Langfristorientierung, z. B. Dänemark und USA	Länder mit hohen Werten bei Langfristorientierung, z. B. Deutschland und China
Bottomline des Unternehmens ist wichtig	Marktposition des Unternehmens ist wichtig
Niedrige Sparquote	Hohe Sparquote
Bei den Arbeitswerten liegt der Schwerpunkt auf Freiheit, Rechten und selbstständigem Denken	Bei den Arbeitswerten liegt ein Schwerpunkt auf Lernen, Ehrlichkeit und Selbstdisziplin

Wie geht man mit den kulturellen Unterschieden um? Versuchen Sie, ausländische Mitarbeiter und Geschäftspartner nicht nach den eigenen Werten zu beurteilen. Normal ist in Dänemark anders als in Deutschland. Im Extremfall können Geschäfte verhindert oder Mitarbeiter verloren werden, wenn der Partner gemäß der eigenen Kultur bewertet wird.

Das eigene Verhalten und Auftreten gegenüber dänischen Geschäftspartnern braucht man deswegen nicht unbedingt anzupassen. Schließlich erwarten die Dänen von einem deutschen Geschäftspartner auch deutsches Verhalten. Meine Empfehlung ist, sich über die Unterschiede zu informieren und ansonsten authentisch zu bleiben.

**Autor:** Reiner Perau, Geschäftsführer, AHK Dänemark



**Hinweis**

Die aktuelle Fassung dieser Seitnotiz ist abrufbar unter: [www.seitnotiz.de/GKDAEN7](http://www.seitnotiz.de/GKDAEN7)



#GKDAEN8

## Studienergebnisse zum Wohlbefinden der Dänen

Dänemark schneidet bei diversen Indikatoren zum Wohlbefinden regelmäßig sehr gut ab.

Direkt wird Wohlbefinden bzw. Glück im Rahmen des **World Happiness Report** der Vereinten Nationen gemessen. In der jüngsten Ausgabe wird Dänemark als das Land mit den glücklichsten Menschen der Welt bewertet. Danach folgen die Schweiz, Island und Norwegen. Deutschland liegt auf Rang 16.

Hier finden Sie die Daten: [www.worldhappiness.report](http://www.worldhappiness.report)

Zum Gefühl der Zufriedenheit dürfte beitragen, dass es in Dänemark sehr friedlich zugeht. Beim **Global Peace Index** des Institute for Economics and Peace ist Dänemark das zweitfriedlichste Land der Welt nach Island und vor Österreich, Neuseeland und der Schweiz. Deutschland liegt auch hier auf Platz 16.

Die Daten sind hier: [www.economicsandpeace.org](http://www.economicsandpeace.org)

Wohlbefinden hängt schließlich auch sehr stark ab davon, ob man seinen Mitmenschen vertrauen kann. Auch hier schneidet Dänemark sehr gut ab. 89 % aller Dänen geben an, ein hohes Maß an Vertrauen in ihre Mitbürger zu haben. Damit ist Dänemark die Nummer 1 vor Norwegen, Finnland und Schweden. Deutschland liegt auf Platz 15. Dort haben nur 61 % der Leute hohes Vertrauen in ihre Mitbürger.

Hier geht es zu den Daten:

[www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/society-at-a-glance-2011/trust\\_soc\\_glance-2011-graph36-en#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/society-at-a-glance-2011/trust_soc_glance-2011-graph36-en#page1)



### Hinweis

Die aktuelle Fassung dieser Seitnotiz ist abrufbar unter: [www.seitnotiz.de/GKDAEN8](http://www.seitnotiz.de/GKDAEN8)