



ANNIKA TARA
 PAMELA WEHLING
 CHRISTIAN MERZ
 DENIS TRÄGER
 WOLFGANG ARENS-FISCHER
 KARIN SCHNITKER



Ansätze für rechtliche Sicherheit

IM OPEN INNOVATION PROZESS

Open Innovation ist ein Ansatz zur Stärkung der Innovationsleistung durch die planvolle Beteiligung der Unternehmensumwelt am Innovationsprozess. Anhand beispielhaft beschriebener rechtlicher Klärungsszenarien, die im Rahmen eines Open Innovation Prozesses auftreten können, wird gezeigt, über welche Rechte und Pflichten die Beteiligten verfügen und auf welche Weise eine rechtliche Gestaltung der Rahmenbedingungen dazu beitragen kann, möglichen Konfliktkonstellationen präventiv entgegenzuwirken.

1. Einleitung	86
2. Der Open Innovation-Prozess	87
3. Klärungsfälle möglicher Konfliktkonstellationen	88
4. Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen	90
5. Ableitung rechtlicher Optionen entlang der Klärungsfälle	91
6. Fazit: Präventive Handlungsoptionen des Prozessmanagements	96
7. Literaturverzeichnis	98

1. Einleitung

Stetig schnellere technologische Fortschritte, kürzere Innovationszyklen und intensiver Wettbewerbsdruck zwingen Organisationen und Unternehmen dazu, über den Tellerrand hinauszublicken und sich über ihre Grenzen hinaus zu öffnen (vgl. Bischoff et al. 2011, 481). Gleichzeitig führen verstärkte Regulierungen, wie z. B. die Agenda 2030 oder das Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG) zu komplexeren Rahmenbedingungen, denen Unternehmen gerecht werden müssen.

» Open Innovation basiert auf der Idee, dass Innovationen nicht ausschließlich unternehmensintern generiert werden können, sondern über Branchen- und Organisationsgrenzen hinaus, z. B. durch die Zusammenarbeit verschiedener Organisationen, Unternehmen, Start-ups, Forschungseinrichtungen und Kund*innen. «

Der Open Innovation (OI)-Prozess, als strategische Öffnung des Innovationsprozesses und planvolle Einbindung der Unternehmensumwelt (vgl. Braun 2012, 3), kann eine Antwort auf diese Herausforderungen darstellen. OI basiert auf der Idee, dass Innovationen nicht ausschließlich unternehmensintern generiert werden können, sondern über Branchen- und Organisationsgrenzen hinaus, z. B. durch die Zusammenarbeit verschiedener Organisationen, Unternehmen, Start-ups, Forschungseinrichtungen und Kund*innen. Vielversprechende Ideen, neue Kollaborationen und Geschäftszweige sowie gewinnbringende Kooperationen können mögliche positive Folgen von OI sein (vgl. Gassmann, O.; Enkel, E. 2006, 3).

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die nicht über die entsprechenden F&E-Ressourcen verfügen, ist die Teilnahme an OI-Prozessen attraktiv (vgl. Enkel, E., Gassmann, O. 2005, 11). Marktdruck und die begrenzte interne Innovationskapazität von KMU machen die Öffnung zu externen Quellen zu einer strategischen Notwendigkeit (vgl. Münstermann, T. et al. 2013, 129-139). Durch die Teilnahme an OI-Prozessen können KMU auf externe Expertise, Ressourcen und Ideen zugreifen, die ihnen ansonsten möglicherweise fehlen. Außerdem können Kollaborationen zwischen KMU entstehen, welche die Kultur der Zusammenarbeit und des Ideenaustauschs fördern und Synergien hervorbringen, um Marktpotenziale gemeinsam zu nutzen.

In der Forschungslandschaft zu OI-Prozessen offenbart sich eine erhebliche Lücke sowohl im Verständnis als auch in der systematischen Analyse der gesetzlichen Rahmenbedingungen und rechtlichen Ansätze. So weist Hilty (2009, 171) darauf hin, dass weder der Begriff „open“ noch der Begriff „innovation“ sich im Recht finden, was Jurist*innen vor eine große Herausforderung stellt. Zudem bemerkt er, dass die Problemzone für „open innovation“ darin bestünde, dass eine Rechtsordnung, die eine (rechtliche) Zuweisung von Rechtsgütern zu Rechtssubjekten in Form von Eigentumsrechten vorsieht und es damit ermöglicht, dass die einzelnen Rechtssubjekte ihr „Mein“ gegen ein „Dein“ abgrenzen können, ein Öffnen bzw. Teilen von Wissen im Rahmen von OI erschwert (ebd., 172).

Während also die Wichtigkeit von OI für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen erkannt wird, bleibt die genaue Gestaltung und Handhabung der rechtlichen Aspekte bisher weitgehend unbeleuchtet. Diese Lücke erstreckt sich von der Klärung von Fragen zu geistigem Eigentum, Datenschutz, Geheimhaltung und Haftung in der Kollaboration zwischen Unternehmen, Forschungseinrichtungen und externen Partner*innen bis hin zu dem Umgang mit konkreten Konfliktkonstellationen (vgl. Kap. 3).

Der folgende Beitrag setzt sich das Ziel, diese Fragen zu adressieren und tiefergehende Erkenntnisse zu den rechtlichen Rahmenbedingungen im Kontext von OI-Prozessen zu gewinnen. Insofern lautet die Fragestellung des Artikels: „Auf welche Weise lässt sich durch die Gestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen ein geschützter (Denk- und Handlungs-) Raum im OI-Prozess schaffen?“

2. Der Open Innovation-Prozess

Für die Gestaltung von OI-Prozessen bieten sich unterschiedliche Strukturen mit verschiedenen Personengruppen in diversen Rollen an. Im Folgenden wird der OI-Rahmen-Prozess des GROWTH-Projektes der Hochschule Osnabrück (vgl. Infokasten am Ende des Beitrags) vorgestellt, der auf dem Prozessansatz des „Design Thinkings“ in Verbindung mit dem Triple Diamond Approach (vgl. Chen et al. 2020) und dem Einbauen von sog. „Gates“ entlang des Prozesses in Anlehnung an das Stage-Gate-Modell (vgl. Cooper, R. G. 2011) beruht (vgl. Abb. 1).

Dieses Prozessdesign ist notwendig, da zum einen OI-Prozesse darauf abzielen, Wissen und Ideen mit externen Partner*innen zu teilen, im Gegensatz zu einem geschlossenen Innovationsansatz, der sich auf interne Ressourcen beschränkt (vgl. Chesbrough, 2003, 43ff). Zum anderen ist der Umgang mit Risiken und Unsicherheiten eines ergebnisoffenen Prozessverlaufes von Beginn an mit angelegt.

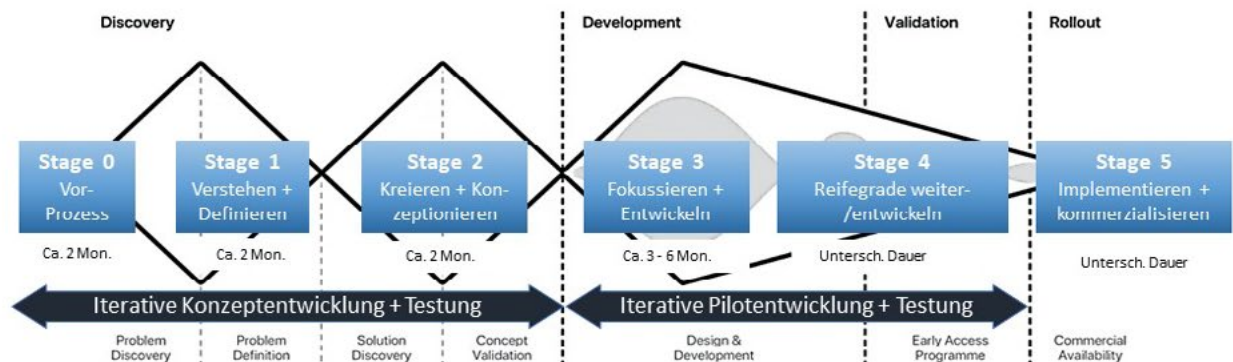


Abbildung 1: GROWTH OI-Rahmen-Prozessdesign.

Eigene Darstellung (vgl. Chen et al. 2020, o. S.).

Der Design Thinking-Ansatz bildet für das GROWTH-OI-Rahmen-Prozessdesign die methodische Basis, da ein hohes Maß an Flexibilität sowie iterative Schleifen im Innovationsprozess ermöglicht werden. Ablauf und Methodenset können im Fall von Veränderungen und neuen Erkenntnissen angepasst werden. Lösungen werden unter Einbeziehung vieler Perspektiven entwickelt, bei einer zugleich ausgeprägten Fokussierung auf die Bedürfnisse der Nutzer*innen (Uebernicketl et al. 2015: 60ff.).

Da OI-Prozesse anders als geschlossene Innovationsprozesse, die nahezu vollständig innerhalb einer Organisation stattfinden, für alle Beteiligten – Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Personen – mit einer erhöhten Unsicherheit und zugleich eingeschränkten Steuerungsmöglichkeiten einhergehen, sieht das GROWTH-OI-Rahmen-Prozessdesign zu unterschiedlichen Zeitpunkten die Möglichkeit des bewussten Austretens aus dem Innovationsprojekt vor. Nach jeder Arbeitsphase (Stage 0 bis 4) steht es allen Beteiligten offen, aus dem Projekt auszusteigen oder sich für den weiteren Verbleib zu entscheiden. Auf diese Weise bleibt der Prozessverlauf für alle beeinfluss- und beherrschbar.

Durch das Zusammenspiel dieser Ansätze wird eine offene, kollaborative Umgebung geschaffen, die gleichzeitig robust genug ist, um potenzielle Risiken und Unsicherheiten eines ergebnisoffenen Prozesses abzufedern.

3. Klärungsfälle möglicher Konfliktkonstellationen

Entlang der oben skizzierten Prozessphasen (vgl. Abb. 1) wurden beispielhaft fünf typische Klärungsfälle identifiziert, die im Rahmen eines OI-Prozesses auftreten können. Vertrauliche Informationen werden während des Prozesses generiert und zwischen allen Beteiligten ausgetauscht. Deshalb ist es unabdingbar, im Vorfeld Klarheit darüber zu schaffen, wie mit diesen Informationen umgegangen wird, insbesondere wie generierte Ideen und Informationen behandelt und verwendet werden können. Durch eine vorausschauende rechtliche Gestaltung können somit die Chancen von OI genutzt, Risiken eingeschränkt, Vertrauen zwischen den Beteiligten geschaffen und mögliche Entscheidungsprozesse beschleunigt werden.

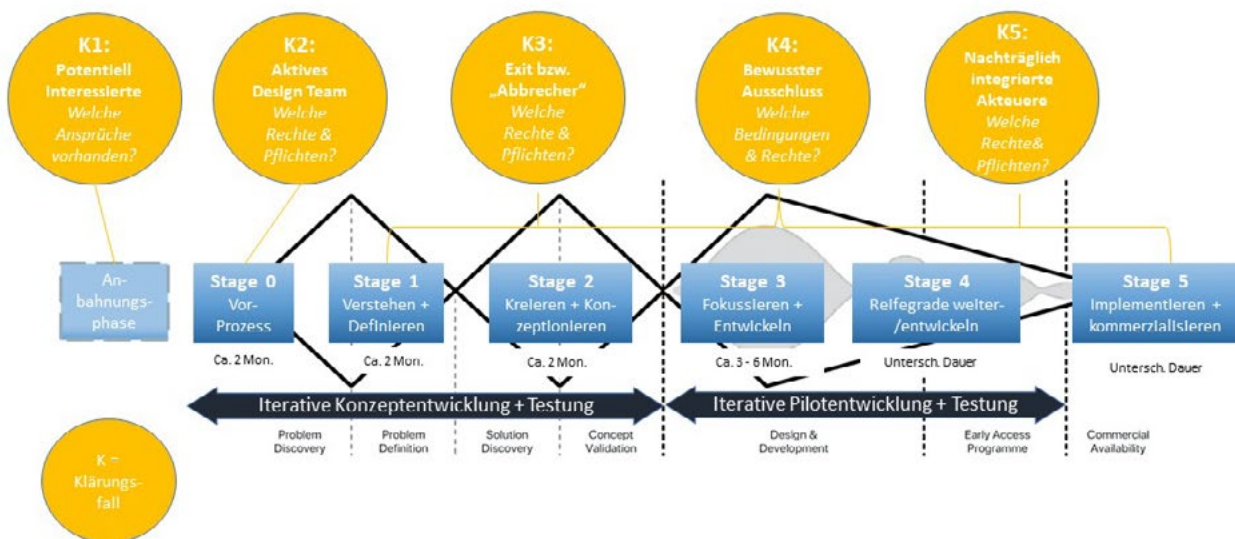


Abbildung 2: Klärungsfälle (K) möglicher Konfliktkonstellationen entlang des GROWTH-OI-Rahmen-Prozessdesigns.

Eigene Darstellung.

1. Der erste Klärungsfall tritt bereits in der Anbahnungsphase auf, in der es darum geht, potenziell Interessierten, also den am OI-Prozess möglicherweise beteiligten natürlichen und/oder juristischen Personen, die Relevanz des OI-Prozesses zu vermitteln, einen ersten Gedankenaustausch in Hinblick auf die Problemstellung zu ermöglichen sowie mögliche Lösungsoptionen zu erörtern. Zu diesem Zeitpunkt ist die Verbindlichkeit der Teilnehmer*innen im Prozess sehr gering, ein Anhören und anschließendes Aussteigen ist ohne weiteres möglich. Dennoch entstehen für die Teilnehmenden aus dieser Veranstaltung, in der bereits erste Ideen ausgetauscht werden, Rechte und notwendigerweise zu definierende Pflichten. Der **Klärungsfall 1** bezieht sich demzufolge darauf, ob eine mögliche Geltendmachung von Ansprüchen an den Prozessergebnissen für und gegenüber denjenigen, die sich für oder gegen eine weitere Teilnahme entschieden haben, von vornherein teilweise oder vollständig ausgeschlossen werden kann – oder eben nicht.
2. In der darauffolgenden Projektphase (Vorphase 0 lt. Abbildung 1) startet der eigentliche OI-Prozess. Alle haben verbindlich ihre Teilnahme

am Projekt zugesagt. Im Austausch wird nun einerseits das konkrete Vorgehen abgestimmt sowie andererseits der Problemraum abgesteckt. An dieser Stelle tritt der zweite Klärungsfall auf: Die Beteiligten entsenden jeweils Personen in das Projekt, die direkt im „Design Team“, also dem Projektteam arbeiten, welches eine Problemlösungsstrategie entwickelt. Darüber hinaus werden auch Personalressourcen für das „Feedback Team“ gestellt, welches indirekt am Prozess beteiligt ist. Dessen Funktion besteht darin, die Arbeit des Design Teams im Sinne eines „Sounding Boards“ durch konstruktive Rückmeldungen sowie auch durch richtungsweisende Entscheidungen zu unterstützen. Vor diesem Hintergrund stellt sich im **zweiten Klärungsfall** die Frage, welche Rechte und Pflichten den direkt und indirekt Beteiligten am Projekt grundsätzlich zustehen. Daraus leitet sich weiter die Frage ab, ob und wie eine rechtliche Absicherung erfolgen kann, so dass Unterschiede bei der Bereitstellung von Personalressourcen in Bezug auf das Entscheidungsverhalten sowie die Nutzungsrechte angemessen abgebildet sind.

3. Im weiteren Projektverlauf (Phase 1 bis 5 nach Abb. 1) nimmt die Verbindlichkeit der Teilnahme am Projekt und zugleich der Ressourcenaufwand zu. In kollaborativen Lernprozessen bringen die Projektbeteiligten ihr „Know-How“ aktiv an der Definition der Problemstellung, der Generierung von Lösungsideen sowie deren Umsetzung in Gestalt von Prototypen ein. Der ursprünglich offene Innovationsprozess grenzt sich mit zunehmendem Projektfortschritt stärker von der Projektumwelt ab und schließt sich. Auch hier kann der Fall eintreten, dass ein Unternehmen die Exit-Option (Ausstieg) wählt, da beispielsweise der Ressourcenaufwand in Gestalt von Zeit, Personen, Finanzmittel etc. intern als zu hoch bewertet wird oder das sich abzeichnende Projektergebnis nicht (mehr) zum Geschäftsmodell passt. Dieser **dritte Klärungsfall** der „Abbrechenden“ wirft die Frage auf, welche Rechte und Pflichten die abbrechende Partei gegenüber den anderen Beteiligten hat, und umgekehrt. Da bei kollaborativen Lernprozessen der Beitrag eines oder einer Teilnehmenden ggf. nicht oder nicht im Detail zurückverfolgt werden kann, stellt dies eine weitere Herausforderung dar. Kann gegebenenfalls der gesamte Prozess zum Erliegen kommen? Wie kann dieser ungewollte Prozessabbruch rechtlich verhindert werden?
4. Unsere Erfahrungen mit (Open) Innovation-Prozessen zeigen, dass in Einzelfällen nicht unbedingt alle die gemeinsame Zielstellung verfolgen, sondern ggf. einer eigenen Agenda folgen. Dies wäre der Fall, wenn jemand versucht, von den Unternehmungen anderer zu profitieren, ohne selbst einen Beitrag zu leisten. Denkbar wäre auch der wiederkehrende Regelverstoß – keine regelmäßige Teilnahme an Sitzungen, Interimsaufgaben werden nicht durchgeführt, etc. – oder das absichtliche Stören bzw. mikropolitische Unterwandern des Prozesses. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen und auf welche Weise ein Teilnehmender rechtlich sicher ausgeschlossen werden kann (Projektausschluss als **vierter Klärungsfall**)? Welche Rechte und Pflichten ergeben sich für Ausgeschlossene? Und welche Konsequenzen hat der Ausschluss für das verbleibende Team?
5. Das in Kap. 2 beschriebene Projektdesign sieht vor, dass die konzeptionelle und die umsetzende Ebene ineinandergreifen. Offen ist damit nicht nur das Projektergebnis, sondern auch der Projektverlauf. So kann sich herausstellen, dass eine weitere Fachexpertise für den

» Unsere Erfahrungen mit (Open) Innovation-Prozessen zeigen, dass in Einzelfällen nicht unbedingt alle die gemeinsame Zielstellung verfolgen, sondern ggf. einer eigenen Agenda folgen. «

Fortgang des Projektes erforderlich ist, weshalb ein neuer Projektpartner, z. B. ein neues Unternehmen, zu integrieren ist. Als **fünfter Klärungsfall** der „nachträglich integrierten Projektbeteiligten“ ist demzufolge zu klären, ob und wenn ja, wie eine derartige Integration rechtlich zu gestalten ist und durch welche rechtlichen Optionen die Leistungen der zuvor am Prozess Beteiligten gegenüber den später Hinzukommenden angemessen kompensiert werden können.

4. Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen

Wie bei jeder Zusammenarbeit mehrerer Beteiligter an Forschungs- und Entwicklungsprozessen sind auch bei OI-Prozessen rechtliche Rahmenbedingungen zu beachten. Tatsächlich gibt es in vielen Bereichen zwingendes Recht, also rechtliche Regelungen, die unmittelbar zu berücksichtigen sind oder automatisch zu rechtlichen Konsequenzen führen. Als Teilnehmende kommen Unternehmen und natürliche Personen, z. B. als angestellte oder freie Mitarbeiter*innen, externe Partner*innen, oder auch Privatleute, Studierende oder Freiberufler*innen in Betracht – all das und weitere sind Beteiligte im OI-Prozess oder können es sein. Die rechtlichen Auswirkungen hängen von Position und Verhältnis der einzelnen Beteiligten zueinander ab. Beispielsweise gelten zwischen Arbeitnehmer*in und Arbeitgeber*in andere, gesetzlich zwingende Regelungen als zwischen Unternehmen und deren Geschäftsführer*innen.

» Weiterhin kann durch die Aufnahme einer Zusammenarbeit von mindestens zwei Teilnehmenden am OI-Prozess stillschweigend eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) begründet werden. «

Weiterhin kann durch die Aufnahme einer Zusammenarbeit von mindestens zwei Teilnehmenden am OI-Prozess stillschweigend eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) begründet werden. Dies hat zur Folge, dass sich die Rechte und Pflichten der Akteure unmittelbar aus den Bestimmungen des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) zur GbR ergeben.

Sobald Arbeitnehmer*innen von den teilnehmenden Unternehmen in den OI-Prozess entsandt werden, greifen auch arbeitsrechtliche Aspekte. Im Zusammenhang mit Erfindungen kann neben dem Patentgesetz (PatG) und Gebrauchsmustergesetz (GebrMG) auch das Arbeitnehmererfindungsgesetz (ArbErfG) zum Tragen kommen, wenn Arbeitnehmer*innen eine Erfindung tätigen.

Datenschutzrechtliche Aspekte der Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) sind ebenso zu beachten wie der Geheimnisschutz gemäß dem Gesetz zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen (GeschGehG).

Schließlich kommen bei OI-Prozessen, die typischerweise im Kern Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten darstellen, gegebenenfalls auch gesellschafts-, fördermittel-, steuer-, subventions-, wettbewerbs-, kartell- sowie europarechtliche Aspekte zum Tragen. In Abbildung 3 werden wichtige rechtliche Grundlagen mit wesentlichen Merkmalen überblicksartig dargestellt.

Gesetz	Merkmale für den OI-Prozess
Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)	Vertragliche Grundlagen, gesellschaftsrechtliche Grundlagen, u. a. Treue-, Verschwiegenheits- und Veröffentlichungspflichten, Haftungsbestimmungen, anwendbares Recht und Gerichtsstand.
Patentgesetz (PatG)	Patentschutz, Erfinderrecht zur Anmeldung einer Erfindung zum Patent, Lizenzierung, Unterlassungs- und Schadensersatzansprüche.
Gebrauchsmustergesetz (GebraMG)	Gebrauchsmusterschutz, Erfinderrecht zur Anmeldung einer Erfindung als Gebrauchsmuster, Verweise auf PatG.
Arbeitnehmererfindungsgesetz (ArbErfG)	Verhältnis Diensterfindungen zu freien Erfindungen, Rechtsübergänge von Erfinder*innen auf das Unternehmen, Vergütungspflichten, Anbieterspflichten.
Geschäftsgeheimnisschutzgesetz (GeschGehG)	Schutz von Geschäftsgeheimnissen vor unerlaubter Erlangung, Nutzung und Offenlegung.
Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO)	Umgang mit Daten der Beteiligten sowie Dritter, Datenschutz.
Urheberrechtsgesetz (UrhG)	Schutz insbesondere für sprachliche, musikalische, künstlerische Werke, aber auch Schutz für Quelltexte von Software sowie für wissenschaftliche und technische Darstellungen und Ausarbeitungen.

Abbildung 3: Übersicht zu wichtigen gesetzlichen Bestimmungen für den OI-Prozess

5. Ableitung rechtlicher Optionen entlang der Klärungsfälle

Anhand der oben skizzierten beispielhaften Klärungsfälle (Kap. 3) werden nachfolgend unterschiedliche rechtliche Konstellationen als Überblick über das relevante rechtliche Spannungsfeld diskutiert und mit ersten Lösungsansätzen versehen, ohne zu verkennen, dass die möglichen rechtlichen Klärungsfälle in dem Prozess erheblich vielfältiger auftreten können.

Klärungsfall 1: Anbahnungsphase

In der Anbahnungsphase wird ein OI-Projekt den potenziell Interessierten vorgestellt. Es handelt sich üblicherweise um das unverbindliche Zusammentreffen vieler, die typischerweise zunächst die Lage sondieren und jeweils für sich über eine weitere Teilnahme entscheiden.

Neben allgemeinen Informationen zur Durchführung des OI-Projektes können zu diesem Zeitpunkt bereits interne oder vertrauliche Informationen ausgetauscht werden. Bei ersten inhaltlichen Diskussionen können zudem Ideen entstehen, die einzelnen Beteiligten zuzuordnen und insbesondere relevant für Schutzrechtsanmeldungen sein können. Daher gilt für diese offenbarten Informationen, dass schon zu einem frühen Zeitpunkt ein Geheimhaltungsinteresse Einzelner bestehen kann.

» Bei ersten inhaltlichen Diskussionen können Ideen entstehen, die einzelnen Beteiligten zuzuordnen und insbesondere relevant für Schutzrechtsanmeldungen sein können. Daher gilt für diese offenbarten Informationen, dass schon zu einem frühen Zeitpunkt ein Geheimhaltungsinteresse Einzelner bestehen kann. «

Um diese Anbahnungsphase einerseits zu einem geschützten Raum zu machen, aber andererseits nicht mit rechtlichen Regelungen zu überfrachten, wird vorgeschlagen, das Geheimhaltungsinteresse für offenbarte Informationen mit einer Verschwiegenheitsvereinbarung (Non-Disclosure Agreement / NDA), zunächst ohne weitere Regelungen der Zusammenarbeit, zu sichern. Im damit rechtlich geschützten Raum können alle ihre Gedanken äußern. Falls die Unterzeichnung eines solchen NDA in dieser Phase „abschrecken“ sollte, kann die Unterzeichnung auch in die nachfolgende Projektphase verschoben werden, sofern sichergestellt ist, dass alle weiter an dem Prozess teilnehmen. Im Falle des Ausstiegs eines Teils ist das Geheimhaltungsinteresse der verbleibenden Beteiligten an bereits offenbarten Informationen durch Abschluss eines NDA mit dem aussteigenden Teil zu wahren.

In dieser Phase soll als erster Klärungsfall diskutiert werden, ob sich gegenseitige Ansprüche teilweise oder vollständig ausschließen lassen. Aus Sicht der Autor*innen dürften über die Verschwiegenheit hinausgehende rechtliche Regelungen zu einer zu geringen Akzeptanz in der Anbahnungsphase führen. (Potenzielle) Beteiligte können durch weitgehende rechtliche Regelungen abgeschreckt werden, wenn z. B. in diesem frühen Verfahrensstadium bereits gegenseitige Eigentums- und/oder Nutzungsansprüche möglicher Arbeitsergebnisse bestimmt werden.

Klärungsfall 2: Abstrakte Rechte und Pflichten in der Vorphase 0

Nachdem alle Interessierten verbindlich ihre Teilnahme am Projekt zugesagt haben, beginnt die Vorphase 0 als erste Projektphase. Da sich in dieser Phase die einzelnen Teams und Entscheidungswege ausbilden, ist zu empfehlen, spätestens jetzt den rechtlichen Rahmen der Zusammenarbeit abzustecken.

» Dementsprechend liegt hier der Fokus einerseits auf der Sicherstellung eines geschützten Raumes durch Vereinbarung der Verschwiegenheit und andererseits in der Festlegung entsprechender Entscheidungswege sowie grundlegender Aspekte der Ergebnisnutzung. Dies geht über eine reine Verschwiegenheitsvereinbarung hinaus. «

Auch wenn diese Phase noch von organisatorischen Aspekten dominiert wird, kommt es dennoch zu inhaltlichen Ausarbeitungen. Dementsprechend liegt hier der Fokus einerseits auf der Sicherstellung eines geschützten Raumes durch Vereinbarung der Verschwiegenheit und andererseits in der Festlegung entsprechender Entscheidungswege sowie grundlegender Aspekte der Ergebnisnutzung. Dies geht über eine reine Verschwiegenheitsvereinbarung hinaus. Es kann durch das gemeinsame Projekt bereits zur Gründung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts aller oder einiger Beteiligter kommen. Eine solche Gesellschaft kann automatisch durch gemeinsames Tätigwerden, insbesondere durch zur Verfügungstellung personeller, finanzieller oder materieller Ressourcen unter einem gemeinsamen Zweck, entstehen, ohne dass hierzu ein formaler, schriftlicher Vertragsschluss erforderlich wäre. Daraus können dann gleichwohl rechtliche Abhängigkeiten oder auch Treuepflichten gegenüber den Mitgesellschafter*innen begründet werden. Unabhängig davon, ob Beteiligte aktiv oder passiv am OI-Prozess teilnehmen, können darüber hinaus allein aus dem „Dabeisein“ bereits Verschwiegenheits- oder Treuepflichten u. a. nach dem Grundsatz von Treu und Glauben gemäß § 242 BGB entstehen. Der Verweis auf gesetzlich begründete Rechte und Pflichten bereits in diesem Verfahrensstadium zeigt, dass es sich empfiehlt, rechtliche Rahmenbedingungen möglichst frühzeitig zu schaffen. Hierdurch wird sichergestellt, dass die Beteiligten selbst die Rechte und Pflichten gestalten, ohne auf das Gesetzesrecht abstellen zu müssen.

Daher sollte beispielsweise bereits in diesem Verfahrensstadium vereinbart werden, wie die Eigentums- und/oder Nutzungsrechte an allen im OI-Prozess entstehenden Entwicklungen, Ideen und Konzepten begründet werden, z. B., dass diese gleichberechtigt allen Beteiligten zur Verfügung stehen, um den OI-Prozess zu fördern. Erfindungen von Arbeitnehmer*innen, sogenannte Arbeitnehmererfindungen, müssen dabei erst auf den Arbeitgeber übergehen, bevor sie gegebenenfalls zur gemeinsamen Nutzung bereitgestellt werden. Auch der rechtlich mögliche Ein- und Austritt von Beteiligten sollte bereits jetzt im OI-Prozess detailliert geregelt werden. Dies gilt auch für Vergütungsfragen und die Einräumung von Lizenzen zur Nutzung der Arbeitsergebnisse.

Insbesondere diese sowie auch weitere rechtliche Aspekte lassen sich typischerweise zu frühen Zeitpunkten im Verfahren einfacher vereinbaren, wenn noch keine konkreten Ergebnisse, Ideen und Begehrlichkeiten im Raum stehen. Es wird daher empfohlen, eine Rahmenvereinbarung von allen Beteiligten unterzeichnen zu lassen, die insbesondere die genannten Punkte in abstrakter Weise regelt. Als Bezeichnung für eine solche Rahmenvereinbarung wird nachfolgend der Begriff der „OI-Geschäftsbedingungen“ (OI-GB) verwandt.

Klärungsfall 3: **Ausscheiden / Abbrechende**

Auch bei zunehmender Verbindlichkeit der Teilnahme am Projekt in den Phasen 1 bis 5 kann es zum Austritt Einzelner kommen. Als dritter Klärungsfall wird daher die rechtliche Behandlung der hier so benannten „Abbrechenden“ diskutiert.

Zu diesem Projektzeitpunkt wurden bereits viele – auch vertrauliche – Informationen ausgetauscht. Das eingebrachte Know-how, Do-how und eventuelle Schutzrechte sollten idealerweise unabhängig vom Verbleib der Beteiligten weiter für Projektzwecke genutzt werden können, damit der Prozess insgesamt nicht zum Erliegen kommt. Der Umgang mit derartigen Informationen und Rechten ist für Abbrechende und für die Verbleibenden zu klären.

Dementsprechend sollte vereinbart werden, dass eine allseitige Weiternutzung auch nach dem Ausscheiden Einzelner möglich ist. Umgekehrt sollte sichergestellt werden, dass Abbrechende, die sich fortan nicht mehr am Projektfortschritt beteiligen, nicht mehr an den neuen Ergebnissen des Prozesses partizipieren. Lediglich eigene, selbst eingebrachte Informationen, Kenntnisse und Schutzrechte dürfen von dem Abbrechenden weiter genutzt werden können, jedoch nicht die später im Projekt entstehenden Rechte.

Eine Lösungsmöglichkeit kann darin bestehen, sogenannte Zwangslizenzen in den OI-GB zu vereinbaren. Die Vereinbarung einer Zwangslizenz bedeutet, dass bei einer Weiternutzung von Know-how und Schutzrechten eine Lizenz zu marktüblichen Konditionen gewährt werden muss, also gegen eine Nutzungsentschädigung in Geld. Dies kann sowohl für die Verbleibenden als auch für die Abbrechenden gelten. Damit kann sichergestellt werden, dass einerseits alle gemeinsam erarbeitete Ergebnisse und deren Grundlagen nutzen können, aber andererseits auch eine entsprechende Vergütung erfolgt. Abgesehen davon gelten weiterhin Verschwiegenheitsgrundsätze und Treuepflichten, wie sie in ursprünglichen vertraglichen Abreden, wie z. B. in einem NDA oder den OI-GB, vereinbart wurden.

» Das eingebrachte Know-how, Do-how und eventuelle Schutzrechte sollten idealerweise unabhängig vom Verbleib der Beteiligten weiter für Projektzwecke genutzt werden können, damit der Prozess insgesamt nicht zum Erliegen kommt. Der Umgang mit derartigen Informationen und Rechten ist für Abbrechende und für die Verbleibenden zu klären. «

Eine andere Möglichkeit zur (weiteren) gemeinsamen Nutzung stellt auch die Gründung einer Gesellschaft (GbR, GmbH, KG, etc.) oder eines Joint Ventures dar, die bzw. das als Rechtsträger für den und in dem OI-Prozess handelt.

Um fortlaufend feststellen zu können, welche Informationen, welches Know-how und welche Schutzrechte zu welchem Zeitpunkt des Prozesses relevant oder bekannt waren oder bekannt gemacht wurden, sollte eine geeignete Dokumentation darüber erstellt werden, wer zu welchem Zeitpunkt beteiligt war und welche Informationen wem zuzuordnen sind.

Klärungsfall 4: Unkooperative Beteiligte

In nahezu jeder Projektphase kann es dazu kommen, dass Beteiligte unkooperativ oder aus anderen Gründen den OI-Prozess nicht fördernd sind. Es ist daher in einem solchen Fall über einen Projektausschluss nachzudenken, der hier als vierter Klärungsfall diskutiert wird.

» In nahezu jeder Projektphase kann es dazu kommen, dass Beteiligte unkooperativ oder aus anderen Gründen den OI-Prozess nicht fördernd sind. Es ist daher in einem solchen Fall über einen Projektausschluss nachzudenken, der hier als vierter Klärungsfall diskutiert wird. «

Zunächst ist zu überlegen, auf welche Weise ein Ausschluss eines unkooperativen Teils überhaupt erfolgen kann und wer darüber entscheidet.

Damit Einzelne und das OI-Projekt insgesamt handlungsfähig bleiben, kann es sich empfehlen, ein zentrales Entscheidergremium für grundlegende Entscheidungen im OI-Prozess zu schaffen. Sofern keine Entscheidung unter den Beteiligten herbeigeführt werden kann, könnte die Letztentscheidung auf das zentrale Entscheidungsgremium verlagert werden. Dessen Mitglieder sollten nicht unmittelbar am Prozess beteiligt sein, sondern beispielsweise aus der Geschäftsführung der beteiligten Rechtsträger bestimmt werden. Bei dem Entscheidergremium kann es sich beispielsweise um die Geschäftsführer*innen der beteiligten Unternehmen handeln.

Im Falle eines beabsichtigten Ausschlusses sollte zudem vor dem Ausschluss ein mehrstufiges System mit Abmahnung, entsprechenden Fristsetzungen und der eigentlichen Ausschlussklärung vereinbart werden, um eine möglichst rechtssichere Gestaltung abzubilden.

Da ein Ausschluss unmittelbar in die Rechte von am Prozess Beteiligten eingreift, muss die Möglichkeit gegeben sein, die Entscheidung von einer unabhängigen Instanz überprüfen zu lassen. Als problematisch könnte sich erweisen, dass die Beteiligten kein Interesse an einem öffentlich wahrnehmbaren Rechtsstreit haben. Sei es, weil nicht bekannt werden soll, um welchen Forschungsgegenstand es sich in dem Prozess handelt, sei es, weil nicht bekannt werden soll, wer an dem Prozess beteiligt ist. Da die Verfahren vor einem ordentlichen Gericht grundsätzlich öffentlich sind, empfiehlt es sich, die Entscheidung verpflichtend einem Schiedsgericht zu unterstellen, das nicht öffentlich verhandelt.

Zudem ist der Umgang mit den bisherigen Ergebnissen festzulegen, also durch wen welche Ergebnisse (weiter-)genutzt werden dürfen. In diesem Zusammenhang stellt sich jedoch die Frage, ob die Mitnahme und Nutzung von Informationen bzw. Ergebnissen in ähnlicher Weise wie bei freiwillig ausscheidenden Beteiligten geregelt werden können und sollten. Rechtlich dürfte ein Verbot schwierig durchzusetzen sein, auch wenn es vertraglich

zunächst einmal regelbar wäre. Entsprechende Lizenzregeln, wie z. B. eine Zwangslizenz, ließen sich allerdings auch einseitig einrichten, um einerseits den Prozess nicht zu gefährden, andererseits aber ein Druckmittel für unkooperative Beteiligte in der Hand zu haben, sich nun doch kooperativ zu verhalten.

Schwieriger wird es allerdings, wenn Arbeitnehmer*innen am Prozess beteiligt sind, weil die Übertragung der Rechte an einer Erfindung des bzw. der Arbeitnehmer*innen zunächst ausschließlich auf den/die Arbeitgeber*in – und nicht unmittelbar an die Beteiligten im OI-Prozess – erfolgt. Es ist daher zu empfehlen, eine weitergehende Übertragung auf eine gemeinsame Gesellschaft der Beteiligten im OI-Prozess abzubilden, um spätere Schwierigkeiten bei einem Ausscheiden Einzelner zu vermeiden. Den Prozess möglicherweise erschwerend wirkt sich jedoch aus, dass zunächst eine gemeinsame Gesellschaft gegründet werden müsste, die dann als Rechtsträger für die (Schutz-) Rechte fungieren würde.

Entsprechende vertragliche Regelungen lassen sich innerhalb der OI-GB vereinbaren, die am Anfang des Prozesses von allen zwingend in gleicher Weise unterschrieben werden sollten, damit keine unterschiedlichen rechtlichen Voraussetzungen begründet werden.

Klärungsfall 5: **Späteres Eintreten neuer Teilnehmender**

Der umgekehrte Fall zu ausscheidenden Beteiligten stellt der Fall später eintretender Teilnehmender dar, der ebenfalls gewissen rechtlichen Rahmenbedingungen genügen sollte und hier als fünfter Klärungsfall diskutiert wird.

Schon aus praktischer Sicht sollte in späteren Prozessphasen über Verfahrensregelungen bezüglich des Eintritts neuer Beteiligter nachgedacht werden, wie beispielsweise unter Beteiligung des bereits angesprochenen Entscheidungsgremiums. Je früher ein Teilnehmer bzw. eine Teilnehmerin im Prozess eintritt, desto geringer dürften in der Regel die Hürden für den Eintritt sein. Grundsätzlich sollten allen Beteiligten die gleichen Rechte und Pflichten im OI-Prozess zugestanden werden, also auch neue gleichberechtigt behandelt werden, um den Prozess zu fördern und zu sichern. Dementsprechend haben sie wie alle anderen ebenfalls die rechtlichen Rahmenbedingungen (NDA, OI-GB) vor Eintritt zu unterzeichnen. In Differenzierung zu „Alt-Beteiligten“ kann aber darüber nachgedacht werden, ob ein (wirtschaftlicher oder sonstiger) Ausgleich für den späten Eintritt erfolgen soll, beispielsweise durch einen Kostenausgleich oder andere Beiträge am bereits betriebenen und angefallenen Aufwand im laufenden OI-Prozess.

» Grundsätzlich sollten allen Beteiligten die gleichen Rechte und Pflichten im OI-Prozess zugestanden werden, also auch neue gleichberechtigt behandelt werden, um den Prozess zu fördern und zu sichern. «

Ein Sonderfall dürfte sein, wenn jemand bereits zu einem früheren Zeitpunkt ausgetreten ist und später wieder eintritt. Auch hier sind die zum Zeitpunkt des Wiedereintritts geltenden vertraglichen Regelungen von dem wieder Eintretenden vor dessen Eintritt zu unterzeichnen, um für alle gleiche rechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Im Ergebnis kann ein solcher Wiedereintritt durch das Entscheidungsgremium entschieden werden, wenn keine Einigkeit auf Ebene aller Beteiligter herbeigeführt werden kann.

6. Fazit: Präventive Handlungsoptionen des Prozessmanagements

Im Rahmen der Diskussion rechtlicher Rahmenbedingungen des OI-Prozesses wurde eine Vielzahl zu beachtender und regelungsbedürftiger Aspekte ermittelt. Zusammengefasst werden hier einige Kernpunkte als Empfehlung wiedergegeben:

- a) Eine rechtssichere Umgebung für die Durchführung des OI-Prozesses setzt insbesondere Vertraulichkeit als Fundament ab Beginn des Prozesses voraus. Empfohlen wird daher die möglichst frühzeitige Unterzeichnung entsprechender Verschwiegenheitsvereinbarungen (NDAs).
- b) Der rechtliche Rahmen für alle Beteiligten im Prozess sollte einheitlich vereinbart werden. Hierzu wird der Abschluss allgemeiner Regelungen für alle in Form sogenannter OI-GB zu Prozessbeginn empfohlen.

Regelungsgegenstand	Merkmale für den OI-Projekt
1. Grundlagen und Gegenstand der Zusammenarbeit	Zusammenarbeit im OI-Projekt erfolgt in eigener Verantwortung und auf eigenes Risiko. Verpflichtung der Beteiligten, sich gegenseitig regelmäßig über Arbeitsergebnisse zu informieren. Verpflichtung zur Protokollierung von Beiträgen zu Arbeitsergebnissen. Koordination des Prozesses durch den/die Koordinator*in.
2. Durchführung des Projektes	Bearbeitung des Projektes unter Zugrundelegung des jeweils bekannten Standes von Wissenschaft und Technik. Einräumung von Lizenzen zur Bearbeitung des Projektes. Regelungen zur Vergabe von Unteraufträgen an Dritte.
3. Eigentumsrechte und Schutzrechtsanmeldungen	Jeder Prozessteilnehmende ist und bleibt Eigentümer*in seines eigenen Backgrounds. Regelungen zu den Eigentumsrechten an Arbeitsergebnissen. Nutzung von Lizenzen, wenn Background einzelner Beteiligter in das Arbeitsergebnis eingeflossen ist. Regelungen zu Erfindungsmeldungen von Arbeitnehmer*innen. Sicherung von Erfindungen durch Schutzrechtsanmeldungen. Regelungen zur Aufgabe von Rechten an Erfindungen und Schutzrechten. Regelungen zur Übertragungsvergütung im Falle der Aufgabe von Rechten. Verpflichtung zur Geheimhaltung bei Einbeziehung Dritter durch alle Beteiligten.
4. Nutzungsrechte und Vergütungsregelungen	Regelungen zu Nutzungsrechten auf die Dauer und für die Zwecke des Projektes. Regelungen zur Vergütung für die Nutzung von Arbeitsergebnissen und Background. Regelungen zur weiteren kommerziellen und nichtkommerziellen Nutzung von Rechten (Schutzrechten und Erfindungen) nach Ausscheiden Einzelner. Regelungen zur Vergütung bei Nutzung von Rechten.

Regelungsgegenstand	Merkmale für den OI-Projekt
5. Veröffentlichungen	Regelungen zur Veröffentlichung im Falle eines Publikationsinteresses. Regelungen zur Verwendung von Informationen im Bereich von Studien-, Bachelor-, Master-, Diplom- oder Doktorarbeiten.
6. Geheimhaltung	Regelungen zur Geheimhaltung von Informationen (Background, Know-how).
7. Haftung	Regelungen zur Haftung von Beteiligten im Falle der Überlassung von Informationen, Prototypen, Produkten, etc.. Regelungen zur Haftung von Vertreter*innen und Erfüllungsgehilf*innen. Ausschluss der Haftung für die technische oder kommerzielle Verwertbarkeit.
8. Laufzeit	Regelungen zur Laufzeit des Prozesses. Regelungen zum nachlaufenden Schutz.
9. Allgemeine Bestimmungen	Regelungen zum Ausschluss der Verantwortung in Fällen höherer Gewalt. Regelungen zum anwendbaren Recht. Regelungen zur Begründung beziehungsweise Einbeziehung eines Schiedsgerichts.

- c) In diesen OI-GB sollten in Bezug auf Arbeitnehmererfindungen, aber auch zur Know-how- und Informationsnutzung im Allgemeinen, geeignete Regelungen vereinbart werden. Um die Sicherheit und die Weiterführung des Prozesses zu gewährleisten, sollte ein Entscheidungsgremium gegründet werden, dem Grundsatzentscheidungen vorbehalten sind. Weiterhin kann sich die Schaffung gemeinsamer Rechtsträger für die Teilnehmenden des OI-Prozesses anbieten, also beispielsweise gemeinsamer Gesellschaften.
- d) Um ein möglichst vertrauensvolles Umfeld für alle am Prozess Beteiligten zu schaffen, bietet es sich an, alle nicht nur inhaltlich, sondern auch rechtlich auf den gleichen Stand zu bringen. Es empfiehlt sich daher, bereits im Vorfeld und fortlaufend während des Prozesses, Schulungen zu rechtlichen Themen des OI-Prozesses durchzuführen. Gleiches bietet sich für Projektträger an, also für Institutionen, die OI-Prozesse anbieten, durchführen und steuern, wie beispielsweise eine Hochschule.

Zum Projekt GROWTH

Gemeinsam in der Region Osnabrück-Lingen: **Wandel durch Teilhabe:** Ziel des Projektes „GROWTH“ im Rahmen der Förderlinie „Innovative Hochschule“ des BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) ist es, die Veränderungsbereitschaft zu stärken sowie die ko-kreative Gestaltung des Wandels der Region hin zu einer resilienten Innovationsregion zu forcieren. Das Vorhaben selbst teilt sich in fünf Teilvorhaben auf, die als Bausteine ineinandergreifen. Alle Teilvorhaben haben gemein, dass sie den Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft unterstützen und hierdurch die Region als solche stärken. Eines der Teilvorhaben sieht die Beforschung und Erprobung von Open-Innovation-Prozessen vor. Laufzeit des Projektes: 31.12.2027.

7. Literaturverzeichnis

- [1] **Bischoff, S., Aleksandrova, G., Flachskampf, P. (2011).** Open Innovation-Strategie der offenen Unternehmensgrenzen für KMU. In: Automation, Communication and Cybernetics in Science and Engineering 2009/2010. Berlin Heidelberg.
- [2] **Braun, A. (2012).** Open Innovation – Einführung in ein Forschungsparadigma. Aus: Braun, A. (Hrsg.), Open Innovation in Life Sciences. Wiesbaden, 3-24.
- [3] **Chen, M., Lenox, K., Chang, J., (2020).** The Zendesk Triple Diamond. Online verfügbar unter: <https://medium.com/zendesk-creative-blog/the-zendesk-triple-diamond-process-fd857a11c179>.
- [4] **Chesbrough, H. W. (2003).** Open Innovation. The new Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston.
- [5] **Cooper, R. G., Sommer, A. F. (2016).** The agile-stage-gate hybrid model: a promising new approach and a new research opportunity. Journal of Product Innovation Management, 33(5), 513-526.
- [6] **Enkel, E., Gassmann, O. (2005).** Open Innovation Forschung Forschungsfragen und erste Erkenntnisse. Publikation am Institut für Technologiemanagement. St. Gallen.
- [7] **Gassmann, O.; Enkel, E. (2006).** Open Innovation. Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotential. In: Zeitschrift Führung und Organisation (ZFO), 75 (3), 132-138.
- [8] **Gaubinger, K (2021).** Hybrides Innovationsmanagement für den Mittelstand in einer VUCA-Welt: Vorgehensmodelle–Methoden–Erfolgsfaktoren–Praxisbeispiele. Berlin Heidelberg.
- [9] **Hilty, R. (2009).** Open Innovation in einer Welt mit geistigem Eigentum. In: Picot, A., Doeblin, S. (Hrsg.) Innovationsführerschaft durch Open Innovation. Berlin, Heidelberg, 171-185.
- [10] **Münstermann, T., Koch, J., Bruch, R., Isenhardt, I. (2013).** Open Innovation als Zukunftsstrategie für kleine und mittelständische Unternehmen. In: Automation, Communication and Cybernetics in Science and Engineering 2011/2012. Berlin, Heidelberg.
- [11] **Tschimmel, K. (2012).** Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: ISPIM Conference Proceedings. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM). Barcelona.
- [12] **Uebersnickel, F., Brenner, W., Pukall, B., Naef, T., Schindholzer, B. (2015).** Design Thinking. Frankfurt am Main.
- [13] **Gesetzestexte:** Sämtliche genannten Gesetzestexte sind in der jeweils aktuell geltenden Fassung beim Bundesministerium der Justiz unter der URL „<https://www.gesetze-im-internet.de>“ zu finden.

Autor*innen

Annika Tara ist Teil des Teams Open Innovation innerhalb des Projektes GROWTH an der Hochschule Osnabrück. Sie ist Agrar-Ingenieurin (M. Eng.) und auch Design Thinking Expertin und konnte als Co-Founderin bereits unterschiedliche Gründungsprojekte mitgestalten. Innerhalb des Projektes fokussiert sie sich auf die Beforschung und Durchführung von Open Innovation Prozessen, insbesondere der Methodensets.

Foto: Hochschule Osnabrück

Kontakt: a.tara@hs-osnabrueck.de

Dr. Pamela Wehling hat langjährige Forschungs- und Lehrerfahrung an unterschiedlichen Universitäten und wissenschaftlichen Einrichtungen zu den Themen der Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie der Personalentwicklung. Derzeit beschäftigt sie sich im Projekt GROWTH mit der Konzipierung, Durchführung sowie Evaluation von Open-Innovation-Prozessen.

Foto: Hochschule Osnabrück

Kontakt: p.wehling@hs-osnabrueck.de

Dr. jur. Christian Merz ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, und berät mittelständische Unternehmen seit rund 20 Jahren u.a. in dem Bereich von Forschungs- & Entwicklungsvorhaben mit den Schnittstellen zum Arbeits- und Gesellschaftsrecht in nationalen und internationalen Forschungskooperationen im Bereich der Grundlagen- und Auftragsforschung.

Foto: privat

Kontakt: c.merz@rudel-schaefer-partner.de

Dr. rer. nat. Denis Träger ist Physiker und nach seiner wissenschaftlichen Tätigkeit seit rund 15 Jahren als deutscher und europäischer Patentanwalt im gewerblichen Rechtsschutz tätig. Nach Standortaufbau für eine überregionale Kanzlei gründete er „Träger Strautmann Patentanwälte“ in seiner Heimatstadt Osnabrück und berät nationale und internationale Mandanten.

Foto: privat

Kontakt: traeger@tspatent.de

Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Arens-Fischer hat die Professur für Unternehmensführung und Engineering an der Hochschule Osnabrück inne. Er leitet das Institut für Duale Studiengänge der Hochschule sowie die Forschungsstelle Duales Studium. Ferner forscht er zu Innovationsstrukturen und -prozessen, technologiebasierten Geschäftsmodellen sowie zur Technologieakzeptanz.

Foto: Oliver Pracht

Kontakt: w.arenz-fischer@hs-osnabrueck.de

Prof. Dr. Karin Schnitker, Professorin für Unternehmensführung im Agrarbereich an der Hochschule Osnabrück, hat umfassende Berufs-, Führungs- und Forschungserfahrungen in der strategischen Unternehmensführung vor allem in den Bereichen Innovationsmanagement, Entrepreneurship und Internationalisierung von Unternehmen. Sie ist Studiendekanin, Co-Leiterin des Startup Labs der Hochschule sowie des Reallabors Entrepreneurship, Innovationsmanagement und agile Führung.

Foto: privat

Kontakt: k.schnitker@hs-osnabrueck.de

DAS FACHJOURNAL
FÜR TRANSFER-MACHER*INNEN

Transfer & Innovation

WISSENSCHAFT WIRKSAM MACHEN

Holen Sie sich Ihre T&I-Ausgabe!

- 4 Ausgaben im Jahr
- Ab 198 € im Abonnement
- Campus- oder Unternehmenslizenz über ein etabliertes Konsortium oder direkt über den Verlag erhältlich
- Print und/oder online only
- Pilotausgabe kostenfrei

Mehr Infos:

Simone Ullmann,
kundenservice@duz-medienhaus.de



DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Franz-Mehring-Platz 1
10243 Berlin

+49 (0)30 21 29 87-0
www.duz-medienhaus.de
info@duz-medienhaus.de

www.transfer-und-innovation.de