

Version 1.0, Stand: 08.01.2025.

Die Harvard-Methode als erprobtes Konzept zur konfliktfreien Verhandlung im IP-Transfer und in anderen Kontexten

Verfasst von Christoph Seidenstücker, Mitgründer von Pixel Photonics und Refined Laser Systems

Dieser Text ist urheberrechtlich geschützt und darf nicht für kommerzielle Zwecke weiterverwendet werden.

Das Dokument ist unter einer Creative-Commons-Lizenz vom Typ Namensnennung – Nicht-kommerziell –



Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) zugänglich.

Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie bitte:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de>

1. Die Harvard-Methode im IP-Transfer¹

Für eine erfolgreiche IP-Verhandlung ist es unerlässlich, dass sowohl die Wissenschaftseinrichtung (WE) als auch das Spin-off-Unternehmen² (SO) über alle relevanten Informationen verfügen. Das Gründungsteam hinter dem Spin-off führt in der Regel seine erste IP-Verhandlung und erlebt die Wissenschaftsrichtung in dieser neuen Situation als IP-Eigentümerin. Die Wissenschaftseinrichtung steht vor der Herausforderung, das IP zu bewerten und das Marktpotenzial einer noch in der Entwicklung befindlichen Technologie abzuschätzen. Die Erfahrung zeigt, dass aufgrund von Zeitdruck, mangelnder Erfahrung oder knappen personellen Ressourcen die Verhandlungspartner bisweilen dazu neigen, bereits über Preise zu verhandeln, ohne zuvor alle bewertungsrelevanten Informationen ausgetauscht zu haben. Solche Ausgangsbedingungen erschweren eine objektive Verhandlung und können zu Verzögerungen oder Streit führen. Als erprobter Lösungsansatz kann ein an der Harvard University entwickeltes Konzept herangezogen werden, das auf dem Prinzip des sachorientierten Verhandels beruht.³ Die sog. Harvard-Methode zielt darauf ab, Win-Win-Lösungen für beide Seiten zu entwickeln, die nicht auf der „Aufteilung des Kuchens“, sondern auf dessen „Vergrößerung“ insgesamt beruhen.

¹ IP = Intellectual Property. IP bezieht sich in diesem Zusammenhang auf Patente und andere urhebergeschützte Kategorien.

² Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2024): Empfehlungen zur Übersetzung der IP-Scorecard in ein IP-Transfer-Modell im forschungsbasierten Ausgründungsprozess, Glossar, S. 57: <https://www.stifterverband.org/ip-transfer-3-0/transfer-taschenmesser/leitfaden>

Spin-off = Eine akademische Ausgründung, die Bedingung 1 und mindestens eine von 2-4 Bedingungen erfüllt:

1. Das Unternehmen wurde gegründet, um geistiges Eigentum zu verwerten, das im Rahmen von Forschungsarbeiten von Angestellten einer Wissenschaftseinrichtung entstanden ist.
2. Rechteinhaber ist die Institution, die dieses geistige Eigentum an die Ausgründung lizenziert hat, und/oder
3. die Einrichtung besitzt Anteile an der Ausgründung und/oder
4. die Einrichtung hat das Recht, zu einem späteren Zeitpunkt Anteile zu erwerben.

Voraussetzungen für ein Spin-off sind, dass es vertragliche Regelungen zur Nutzung von IP der Herkunftsorganisation gibt.

³ Fisher, Ury, Patton (2018): Das Harvard-Konzept – Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse.

2. Typische psychologische Fallen in Verhandlungssituationen

Eine wesentliche psychologische Herausforderung bei Verhandlungen ist die Verlustaversion. Dabei wird die Angst vor Verlusten höher gewichtet als ein möglicher zukünftiger Gewinn. Dies kann zu einem konfrontativen Verhandlungsstil führen, der eine Einigung erschwert. Ebenso problematisch ist das Nullsummindenken, welches Verhandlungen als Verteilungskampf wahrnimmt und damit für beide Seiten wertschöpfende Lösungen ausschließt. Ein weiteres Hindernis ist die Fixierung einer Verhandlungspartei auf die eigene Lösung. Dadurch wird der Lösungsraum unnötig eingeengt und Alternativen werden nicht in Betracht gezogen. Der einseitige Blick auf die eigenen Interessen erschwert das Verständnis für die andere Verhandlungsseite und birgt die Gefahr, Kooperationspotenziale zu übersehen. Eine zusätzliche Herausforderung stellt der Ankereffekt dar, der den Verhandlungsprozess durch eine zu frühe Festlegung auf einen Preis erschweren kann.

Die Harvard-Methode ist eine bewährte Vorgehensweise, um diese Fallstricke zu vermeiden. Der Fokus liegt dabei auf gemeinsamen Interessen statt dem Beharren auf individuellen Positionen. Durch aktives Zuhören wird ein tieferes Verständnis für die Bedürfnisse und Interessen der Gegenseite gefördert. Auf Basis objektiver Bewertungskriterien werden schädliche Preisanker vermieden und Transparenz in der Preisfindung gewährleistet. Die Trennung von Menschen und Problemen sorgt für eine sachliche und konstruktive Verhandlungsatmosphäre. Dadurch werden kreative Lösungen begünstigt, die zwischenmenschlichen Beziehungen geschützt und die Interessen beider Seiten gewürdigt.

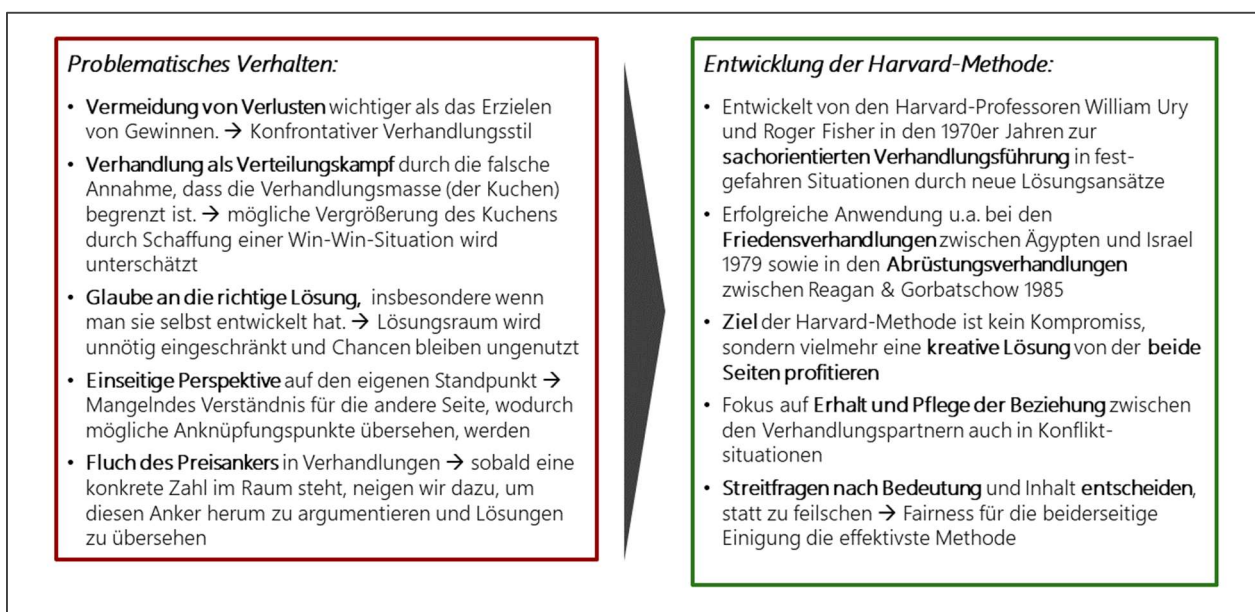


Abb. 1: Eigene Darstellung: Typische psychologische Fallen in der Verhandlungsführung

3. Entwicklung und Grundsätze des Harvard-Konzepts nach Ury und Fisher

Die Harvard-Methode⁴ wurde in den 1970er Jahren von den Harvard-Professoren William Ury und Roger Fisher entwickelt, um festgefahrene Verhandlungen durch sachorientierte Ansätze zu lösen. Diese Methode wurde bspw. bei den Friedensverhandlungen zwischen Ägypten und Israel im Jahr 1979 sowie bei den Abrüstungsverhandlungen zwischen Reagan und Gorbatschow im Jahr 1985 erfolgreich angewandt. Ziel ist es, unbefriedigende ‚Mittellösungen‘ zu vermeiden und kreative Lösungen zu finden, von denen beide

⁴ Manager Magazin (2021): Das Harvard-Konzept.

Seiten profitieren. Im Zentrum der Harvard-Methode steht die Pflege der Beziehungen zwischen den Verhandlungspartnern sowie die sachliche und nachhaltige Einigung in Streitfragen. Verhandlungspsychologische Fallstricke werden minimiert und ein lösungsorientierter Verhandlungsstil gefördert. Anstatt zu feilschen, konzentrieren sich die Parteien auf ihre Interessen und erarbeiten gemeinsam eine für beide Seiten faire Lösung. Die Harvard-Methode basiert auf vier zentralen Säulen, die insbesondere im Kontext des IP-Transfers eine effektive Verhandlung gewährleisten, wenn beide Parteien die folgenden Grundsätze uneingeschränkt befolgen:

3.1 Menschen und Konflikte trennen: Dieser Grundsatz soll die zwischenmenschlichen Beziehungen schützen und sicherstellen, dass Emotionen eine sachliche Lösung nicht beeinträchtigen. Eine klare Abfolge im Verhandlungsprozess sowie der Austausch aller relevanten Informationen und Daten (wie im Bewertungsleitfaden⁵ zum IP-Transfer 3.0 beschrieben), unterstützen diese Abtrennung von Personen und Konfliktthemen.

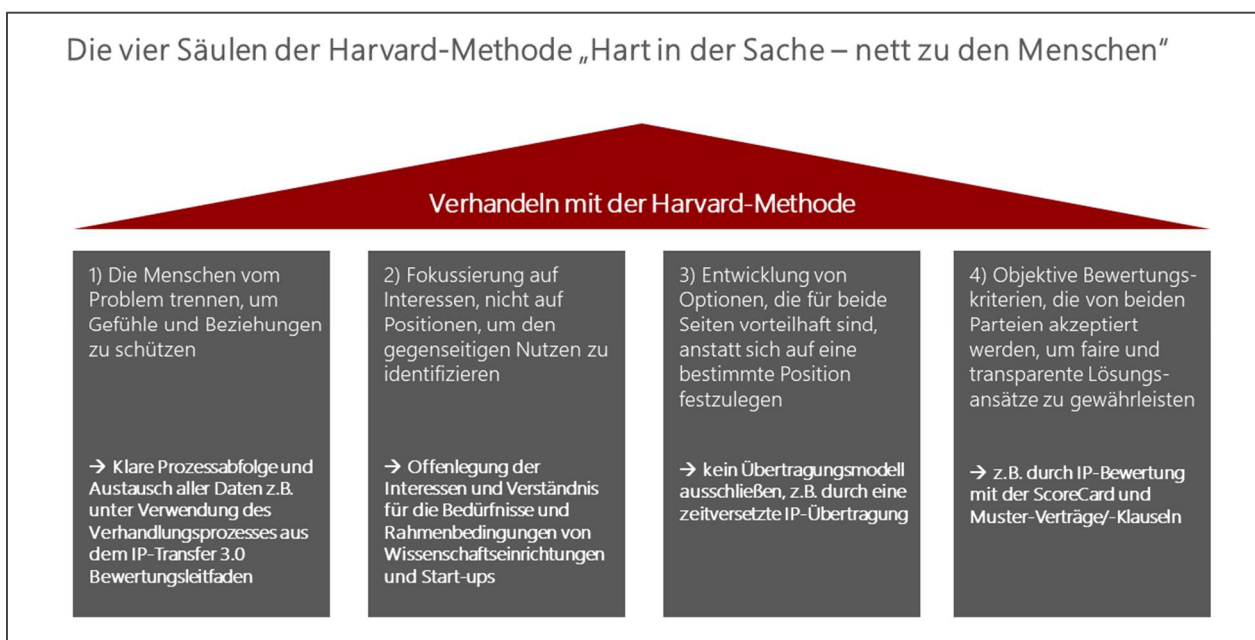


Abb. 2: Eigene Darstellung: Die vier Säulen der Harvard-Methode im Kontext der IP-Transferverhandlungen

3.2 Fokussierung auf Interessen statt auf Positionen: Anstelle einer starren Haltung werden die potenziellen Vorteile eines kooperativen Ansatzes betont und die tatsächlichen Interessen aller Beteiligten offengelegt. Dies fördert das Verständnis für die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen aller Beteiligten. Statt Positionen gegeneinander auszuspielen und eine ‚Mittellösung‘ zu finden, ist es besser, die tatsächlichen Interessen der Verhandlungsparteien zu ermitteln und Lösungen zu entwerfen, die für beide Seiten vorteilhaft sind.

3.3 Optionen für beidseitigen Nutzen entwickeln: Anstatt sich auf eine spezifische Position zu beschränken, werden Lösungen erarbeitet, von denen beide Seiten profitieren. Hier ist anzumerken, dass die Berücksichtigung aller potenziell möglichen IP-Übertragungsmodelle⁶ von Vorteil sein kann. Als Beispiel sei hier die zeitversetzte IP-Übertragung genannt, die durch ihre Flexibilität die Lösungsfindung erleichtert.

⁵ Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2024): Empfehlungen zur Übersetzung der IP-Scorecard in ein IP-Transfer-Modell im forschungsbasierten Ausgründungsprozess: <https://www.stifterverband.org/ip-transfer-3-0/transfer-taschenmesser/leitfaden>

⁶ Kulicke, Dr. Marianne (2023): Internationale Praxis im Umgang mit IP-basierten Ausgründungen aus

3.4 Abbau von Informationsdefiziten durch objektive Bewertungskriterien: Transparenz im IP-Transfer wird durch objektive, von beiden Seiten akzeptierte Kriterien gefördert. Der Einsatz von Instrumenten wie der IP-Bewertung mit der IP-Scorecard, der Aufbau von Deal-Datenbanken und die Verwendung von Musterverträgen gewährleisten eine solide und faire Verhandlung. Die genannten Tools werden im sog. Transfer-Taschenmesser bereitgestellt.⁷

Diese vier Prinzipien der Harvard-Methode fördern eine transparente Verhandlung und stärken langfristig die Beziehung zwischen den Verhandlungsparteien. Die Konfliktthemen werden thematisch gegliedert und diskutiert, um schnell erkennen zu können, in welchen Bereichen bereits eine Einigung erzielt werden konnte. Die Harvard-Methode zielt auf die Entwicklung von Win-Win-Lösungen, die nicht auf der „Aufteilung des Kuchens“, sondern auf dessen „Vergrößerung“ beruhen. Dieser Leitgedanke ist für den IP-Transfer an Spin-offs von hoher Relevanz, da die Vertragsbedingungen einen direkten Einfluss auf die Finanzierungsfähigkeit des Spin-offs haben und das Verwertungspotenzial für beide Seiten optimiert werden kann. Ein Prozessvorschlag für IP-Verhandlungen mit der Harvard-Methode und der IP-Scorecard wurde im Rahmen des Projekts IP-Transfer 3.0 entwickelt und in einem Bewertungsleitfaden⁸ auf der Projekt-Website zum Transfer-Taschenmesser veröffentlicht.

4. Die Anwendung der Harvard-Methode im IP-Transfer 3.0

Der IP-Verhandlungsprozess nach der Harvard-Methode umfasst sechs Schritte, die in einem Zeitraum von zwölf Wochen durchlaufen werden. **Jeder Schritt verfolgt spezifische Ziele und erfordert ein hohes Maß an Transparenz, Kooperation und Verbindlichkeit von beiden Parteien, d.h. Spin-off (SO) und Wissenschaftseinrichtung (WE).**

Wissenschaftseinrichtungen und Vergleich mit der Situation in Deutschland, S. 41/42:

https://www.stifterverband.org/sites/default/files/2023-11/internationale_praxis_im_umgang_mit_ip_ausgruendungen.pdf

⁷ Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2024): IP-Transfer 3.0: Transfer-Taschenmesser:

<https://www.stifterverband.org/ip-transfer-3-0/transfer-taschenmesser>

⁸ Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2024): Empfehlungen zur Übersetzung der IP-Scorecard in ein IP-Transfer-Modell im forschungsbasierten Ausgründungsprozess: <https://www.stifterverband.org/ip-transfer-3-0/transfer-taschenmesser/leitfaden>

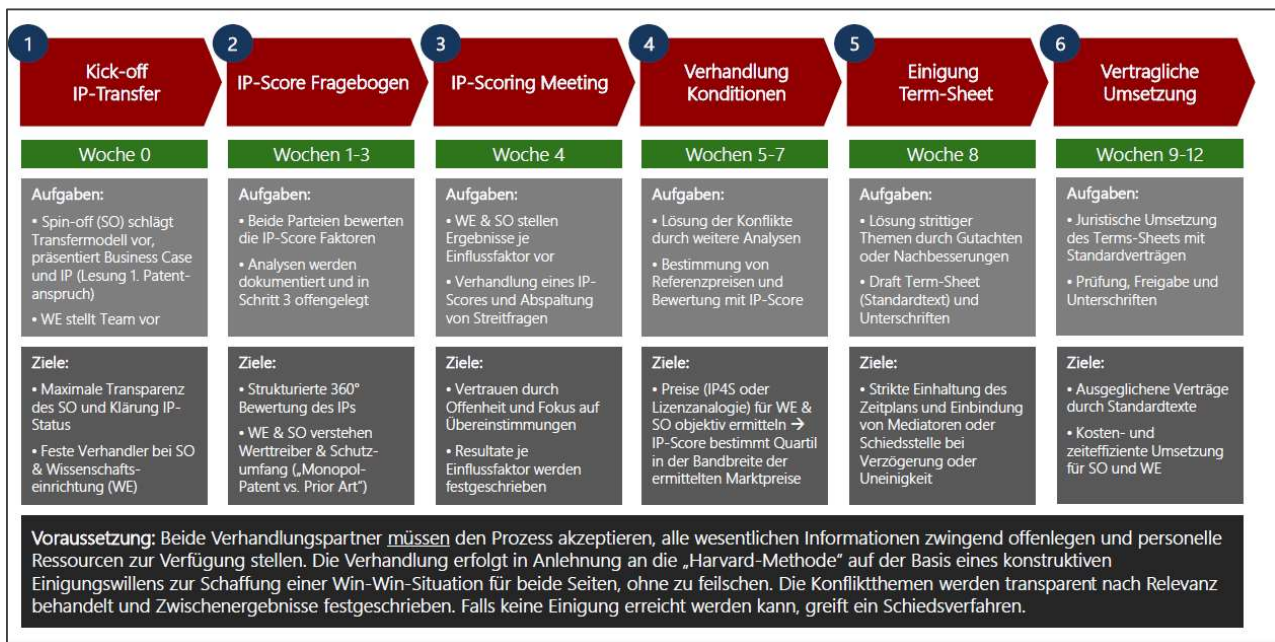


Abb. 3: Eigene Darstellung: Der Verhandlungsprozess im IP-Transfer in 12 Wochen mit der Harvard-Methode

- **Woche 0 – Kick-off IP-Transfer:** Zu Beginn schlägt das Spin-off ein Transfermodell vor und präsentiert den Business Case sowie die relevanten IP-Daten. Die Präsentation beinhaltet auch eine erste Patentanalyse, um den Wert für das SO sowie den Schutzzumfang des IP zu klären. Die WE stellt ihr Team vor, benennt feste Ansprechpartner für die Verhandlung und die Termine für alle Meetings über die 12 Wochen werden abgestimmt. Der Zweck dieses Schritts besteht darin, die Voraussetzungen für maximale Transparenz zu schaffen und eine Beziehung zwischen beiden Parteien aufzubauen.
- **Wochen 1-3 – IP-Score Fragebogen:** In den folgenden Wochen erfolgt eine umfassende Bewertung der IP-Score-Faktoren durch beide Parteien. Diese 360°-Bewertung dient dazu, die wesentlichen Werttreiber und den Schutzzumfang des IP zu erfassen und transparent zu ermitteln. Die Analyse umfasst eine ausführliche Dokumentation, die im dritten Schritt von beiden Seiten offengelegt wird. Die strukturierte Bewertung erleichtert das Verständnis der Bedeutung und Einzigartigkeit des IP, beispielsweise ob es sich um ein "Monopolpatent" handelt oder als "Prior Art" (Schaffung eines Stands der Technik) einzuordnen ist. Dieser Schritt schafft die Grundlage für eine sachorientierte IP-Verhandlung, indem objektive und beidseitig akzeptierte Kriterien strukturiert bewertet werden.
- **Woche 4 – IP-Scoring Meeting:** In der vierten Woche findet die Präsentation der Ergebnisse für jeden der Einflussfaktoren der IP-Scorecard durch beide Parteien statt. Anschließend folgen eine gemeinsame Diskussion und Festlegung eines IP-Scores, der als Grundlage für die weitere Verhandlung dient. Erstmals werden strittige Themen identifiziert und separat behandelt. Dadurch können Konfliktt Themen isoliert und parallel zu der Hauptverhandlung gelöst werden. Durch Offenheit und Fokussierung auf Gemeinsamkeiten wird Vertrauen aufgebaut und die relevanten Ergebnisse werden festgehalten. Dies schafft eine transparente Entscheidungsgrundlage für den weiteren Verhandlungsverlauf.
- **Wochen 5-7 – Verhandlung der Vertragskonditionen:** In dieser Phase werden die zuvor identifizierten Konflikte gelöst. Weitere Analysen können erforderlich sein, um Referenzpreise festzulegen und eine objektive Bewertung des IP-Scores vorzunehmen. Dieser IP-Score spielt eine zentrale Rolle, da er das Quartil innerhalb der Bandbreite der ermittelten Marktpreise bestimmt und als transparenter und

objektiver Maßstab für die Preisfindung dient. Die Konditionen werden entweder nach dem Modell "IP for virtual Shares" oder nach dem Ansatz der Lizenzanalogie ermittelt.⁹

- **Woche 8 – Einigung und Term-Sheet:** In der achten Woche erfolgt die Klärung strittiger Punkte durch Gutachten oder Nachbesserungen. Ein Entwurf des Term-Sheets mit Standardtexten wird vorbereitet und von den Parteien unterzeichnet, sobald sie sich geeinigt haben. Die strikte Einhaltung des Zeitplans ist von entscheidender Bedeutung, um Verzögerungen zu vermeiden. Bei Uneinigkeit können Mediatoren oder eine Schiedsstelle eingeschaltet werden.
- **Wochen 9-12 – Vertragliche Umsetzung:** In der letzten Phase erfolgt die rechtliche Umsetzung des Term-Sheets. In diesem Schritt werden Musterverträge verwendet und angepasst, die von beiden Parteien geprüft, genehmigt und unterzeichnet werden. Die Standardisierung der Vertragsklauseln ermöglicht eine zeit- und kosteneffiziente Abwicklung, was für beide Parteien von Vorteil ist. Das Ziel besteht in der Erstellung ausgewogener Verträge, welche die Interessen beider Seiten würdigen.

Der 12-wöchige Prozess ist darauf ausgelegt, den IP-Transfer durch Anwendung der Grundsätze der Harvard-Methode effizient und transparent zu gestalten. Die klare Struktur sowie die Verwendung objektiver Kriterien minimieren typische Verhandlungsprobleme wie Misstrauen oder unklare Erwartungen. **Die Trennung von Person und Problem, die Fokussierung auf die jeweiligen Interessen, die Entwicklung von Optionen mit beiderseitigem Nutzen und die Verwendung objektiver Kriterien fördern eine faire und partnerschaftliche Verhandlung.** Das strukturierte Vorgehen stärkt die Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern und sichert eine nachhaltige und für beide Seiten wertschöpfende Einigung.

Fragen und Feedback zum vorliegenden Dokument richten Sie bitte per E-Mail an:

ip-transfer@stifterverband.de

⁹ Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2024): Empfehlungen zur Übersetzung der IP-Scorecard in ein IP-Transfer-Modell im forschungsbasierten Ausgründungsprozess: <https://www.stifterverband.org/ip-transfer-3-0/transfer-taschenmesser/leitfaden>

Quellenverzeichnis

Fisher, Ury, Patton (2018): Das Harvard-Konzept – Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse. Deutsche Verlags-Anstalt.

Kulicke, Dr. Marianne (2023): Internationale Praxis im Umgang mit IP-basierten Ausgründungen aus Wissenschaftseinrichtungen und Vergleich mit der Situation in Deutschland. Online unter: https://www.stifterverband.org/sites/default/files/2023-11/internationale_praxis_im_umgang_mit_ip_ausgruendungen.pdf [abgerufen am 03.12.2024]

Manager Magazin (2021): Das Harvard-Konzept. Online unter: <https://www.manager-magazin.de/hbm/strategie/harvard-konzept-erklaert-wie-sie-richtig-verhandeln-a-b01d66af-ef20-4a38-9b70-d1b1c4b87143> [abgerufen am 03.08.2024]

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2024): IP-Transfer 3.0. Online unter: <https://stifterverband.org/ip-transfer-3-0> [abgerufen am 10.12.2024]

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2024): IP-Transfer 3.0: Transfer-Taschenmesser: Empfehlungen zur Übersetzung der IP-Scorecard in ein IP-Transfer-Modell im forschungsbasierten Ausgründungsprozess. Online unter: <https://stifterverband.org/ip-transfer-3-0/transfer-taschenmesser/leitfaden> [abgerufen am 10.12.2024]