

## **DER STELLENWERT VON VERHANDELN FÜR PATENTANWÄLTE UND LIZENZMANAGER**

Unternehmen bewegen sich in einer Welt zunehmender Vernetzung und Interdependenz. Erfolge sind im Alleingang kaum zu verwirklichen. Sei es innerhalb vom Unternehmen oder auf dem Markt, jeder Schritt nach vorne bedarf des Mitschreitens anderer. Das immer dichter werdende Beziehungsgeflecht von Personen, Gruppen und Organisationen stellt sowohl ein Konflikt- als auch ein Zusammenarbeits-Potential dar.

Dies gilt insbesondere im Bereich des Patent- und Lizenzwesens. Einerseits wird es für eine Firma zunehmend schwieriger, sämtliche für die Umsetzung ihrer Strategie benötigten Technologien selber zu entwickeln. Sogar wenn genügend Mittel zur Verfügung stehen, kommt man oft durch die Akquisition bestimmter Technologien kostengünstiger und schneller voran. Andererseits kann eine Firma die Rentabilität ihrer Forschungs- und Entwicklungsinvestition erhöhen, indem sie in Bezug auf ihre eigenen Technologien Lizenzverträge abschliesst - entweder mit Lizenznehmern, die in anderen Märkten tätig sind oder sogar mit Konkurrenten, um die breitmöglichste Adoption der betroffenen Technologie auf dem Markt zu fördern.

Unter diesen Umständen spielt Verhandeln für Patentanwälte und Lizenzmanager eine sehr wichtige Rolle. Erstens bedarf jede unternehmerische Tätigkeit eines erfolgreichen Teamworks. Dies verlangt bei Mitarbeitern die Kompetenz, ihre eigenen Fähigkeiten und Stärken im Sinne der konsensorientierten Entscheidungsfindung und des Erreichens eines gemeinsamen Ziels konstruktiv einzusetzen. Zweitens spiegelt jeder Technologietransfer-Vertrag das Ergebnis eines Interessenausgleichsprozesses, d.h. einer Verhandlung wider. Somit hängt die Qualität eines Lizenzvertrags von derjenigen des vorhergehenden Verhandlungsprozesses ab. Drittens können Patente und Lizenzen der Gegenstand von Streitigkeiten werden. Die Lösung solcher Konflikte kann zwar rein rechtlich und gegebenenfalls gerichtlich gesucht werden. Weitaus weniger kostspielig, zeitraubend und für die zukünftige Beziehung zwischen den Parteien belastend ist es allerdings, die Lösung auf dem Verhandlungsweg (durch sog. "Alternative Dispute Resolution" Prozeduren) zu suchen.

Im Geschäftsleben verhandelt man jeden Tag. Trotz der grossen Erfahrung, die man dabei sammelt, ist Erfolg gar nicht leicht. Manche Leute wollen persönliche Konflikte vermeiden und machen daher Konzessionen, um so eine Übereinkunft zu erzielen. Andere betrachten jede Verhandlung als einen Willenskampf, den sie gewinnen wollen. Beide Strategien führen allerdings zu unausgewogenen oder mittelmässigen, und deshalb eher kurzlebigen Ergebnissen. Es gibt aber einen dritten Weg beim Verhandeln, d.h. die Methode des sach- und menschenbezogenen Verhandeln, die ursprünglich im Rahmen des „Harvard Negotiation Project“ entwickelt wurde. Sie besteht darin, soweit wie möglich auf gegenseitigen Nutzen hinarbeiten und dort, wo Interessen einander widersprechen, Lösungen zu suchen, die auf Fairness und Legitimität beruhen.

Es ist für Patentanwälte/innen und Lizenzmanager/innen nützlich, sich mit dieser Methode auseinanderzusetzen und sie zu beherrschen. Dadurch leisten sie einen Beitrag zur Hebung des Niveaus und der Qualität der „Verhandlungskultur“ ihres Unternehmens, sowie zur Stärkung des Unternehmenserfolgs insgesamt.

Unter Umständen sollten sie die Unterstützung eines Verhandlungsberaters (als Trainer, Coach oder Mediator) in Betracht ziehen.