



September 2009

Im Gespräch: Prof. Leif Edvinsson, Lehrstuhl für Intellektuelles Kapital an der Universität Lund in Schweden sowie an der Polytechnischen Universität Hong Kong



Prof. Leif Edvinsson war der weltweit erste „Director of Intellectual Capital“ beim global agierenden schwedischen Finanzdienstleister Skandia. Er ist der Autor zahlreicher Artikel zum Intellektuellen Kapital (IK). Er war Berater für das schwedische Außenministerium und das Internationale Handelszentrum der Vereinten Nationen. Leif Edvinsson berät das Brookings Institut in den USA, die Europäische Kommission und die Knowledge Foundation der schwedischen Regierung in Fragen des IK. Darüber hinaus ist er Gründer und Direktor von Universal Networking Intellectual Capital (www.unic.net), einem Beratungsunternehmen für „Intellectual Properties Management“, und Professor für IK an der Universität Lund in Schweden sowie an der Polytechnischen Universität Hong Kong.

1994 haben Sie die erste Wissensbilanz bei Skandia durchgeführt. Was waren damals die Herausforderungen?

Prof. Leif Edvinsson: Da gab es sehr viele. Eine der größten Herausforderungen war die Ablehnung innerhalb des traditionellen Finanzsystems gegenüber einem neuen Ansatz. Dieses System besteht seit über 500 Jahren. Wenn man anfängt nach neuen Wegen der Bewertung eines Unternehmens, einer Stadt oder der Gesellschaft zu suchen, dann hinterfragt man zwangsläufig die bestehenden Paradigmen vieler Experten und fordert diese heraus. Bevor wir die erste Wissensbilanz erstellt haben, mussten wir also zunächst den Weg ebnen und Überzeugungsarbeit leisten. Dazu haben wir ein Video entwickelt, das dargestellt hat, wie die unsichtbaren Werte sichtbar gemacht werden können. Im zweiten Schritt haben wir Freiwillige dazu eingeladen, sich anzusehen, wie wir diese „Wissensbilanz“ entwickelt haben. Auf diese Weise haben wir auch die Position des IK-Controllers entwickelt, der den ausschließlich auf die monetären Aspekte konzentrierten traditionellen Controller ergänzen sollte. Ziel war es, eine aufschlussreichere und ganzheitliche Systemdarstellung der Erfolgsfaktoren im Unternehmen zu entwickeln. Im Prinzip heißt das, nach beiden Seiten zu blicken: Zurück und nach vorne.

Investieren Unternehmen und Organisationen heute mehr in immaterielle Güter als damals?

Prof. Leif Edvinsson: Als ich anfing, mich mit dem Thema zu beschäftigen, wurde hauptsächlich in Hardware wie Fabriken und Maschinen investiert. Heute legen Unternehmen einen viel größeren Wert auf Kunden, IT-Systeme, Forschung und Entwicklung, Ausbildung und Kompetenzentwicklung. Die Buchhaltung spiegelt diese Punkte aber nicht wider. Sie



werden als Belastung verzeichnet und zerstören folglich die Bilanz und die Bilanz ist das Bild vom Zustand des Unternehmens. Wir müssen diese Vorstellung erweitern, um zu verstehen, wie die Zukunft erfolgreich gestaltet werden kann.

Der „Arbeitskreis Wissensbilanz“ hat ein Benchmarking-System für Intellektuelles Kapital entwickelt. Was halten Sie davon?

Prof. Leif Edvinsson: Das ist ein sehr guter prozessualer Ansatz. Ich würde allerdings eher von einem „Benchlearning“, als von einem „Benchmarking“ sprechen. Der Unterschied ist, dass das „Benchmarking“ versucht, die Unterschiede zwischen zwei zu vergleichenden Unternehmen oder Organisationen zu erfassen. Es ist auch sehr wichtig, diese Unterschiede zu verstehen und zu erfassen, aber um dann voneinander zu lernen. Deshalb bezeichne ich den Ansatz lieber als „Benchlearning“. Das, was der Arbeitskreis macht, ist sehr wichtig. Trotz des bisher Erreichten, sind noch viele Hürden zu überwinden.

Was ist ihrer Meinung nach die größte Herausforderung beim Management des Intellektuellen Kapitals?

Prof. Leif Edvinsson: Ich denke es gibt zwei große Herausforderungen: Die erste ist der alte Dogmatismus des Finanzkapitals und das Beharren auf finanziellen Werten. Die zweite Herausforderung ist die Veranschaulichung der Beziehung zwischen dem Intellektuellen Kapital und der finanzwirtschaftlichen Kraft. Wenn wir es schaffen, diese Beziehung besser zu kommunizieren und systematisch anzuwenden, dann werden wir auch die erste Herausforderung meistern. Die Wissensbilanz als ein Prozess ist ein sehr guter Start.

Sehr geehrter Prof. Edvinsson, wir danken Ihnen für das Gespräch.