



Der Olympus-Skandal: Das Dilemma des Michael Woodford (A)



Keywords: Business ethics, corporate responsibility, whistle blowing, corporate corruption

This case was prepared by Saskia Raatz (University of St. Gallen) and Günter Müller-Stewens (University of St. Gallen). It is exclusively intended as the basis for class discussion rather than to illustrate either the effective or ineffective handling of a management situation. The case was compiled from publicly available sources like media news from Olympus or news from The Japan Times, New York Times, Financial Times, Die Welt, ZEIT, NZZ, Handelsblatt, etc.

St. Gallen, Version 3.0, June 2014

Copyright © 2014, University of St. Gallen, Switzerland. All rights reserved. No part of this publication may be copied, stored, transmitted, reproduced or distributed in any form or medium whatsoever without the permission of the copyright owner.

Michael Woodford ist im Juli 2011 gerade einmal drei Monate als neuer President und Chief Operating Officer (COO) von Olympus im Amt, als im japanischen Magazin "Facta" behauptet wird, dass Olympus in einen Betrugsskandal grossen Ausmasses verwickelt sei. Eine für Woodford völlig überraschende Anschuldigung. Was soll er tun? Soll er z. B. seine Kollegen in der Geschäftsleitung und seinen Vorgänger direkt damit konfrontieren? Was soll er tun, wenn sie alles abstreiten? Für Woodford ist klar, dass er nicht wegschauen wird. Er möchte richtig handeln – richtig im Hinblick auf seine eigene Prinzipien und verantwortungsbewusst im Hinblick auf jegliche Konsequenzen seines Tuns.

Michael Woodford ist mit der grössten Herausforderung seiner beruflichen Karriere konfrontiert. Nun muss er Rückgrat zeigen und das Richtige tun.

Hintergrundinformationen

Olympus – Zahlen, Daten, Fakten

Olympus ist einer der weltweit führenden Hersteller von optischen und digitalen Produkten in den Bereichen Medizintechnik und Unterhaltungselektronik. Zu den Produkten gehören endoskopische und mikroskopische Geräte für den medizinischen und industriellen Gebrauch sowie Kameras und Audiogeräte. Olympus wurde 1919 in Japan gegründet und hat seinen Sitz in Tokyo. ¹

Unter der Präsidentschaft von Tsuyoshi Kikukawa (2001-2011) konnte das Unternehmen seinen Umsatz von 467 auf 847 Mrd. Yen (Umsatz zum Ende des Geschäftsjahres 2010/11 am 31.3.11: ca. 10,6 Mrd. \$) steigern, während sich der Gewinn bei rund 35 Mrd. Yen kaum veränderte. Das Unternehmen beschäftigte zu diesem Zeitpunkt ca. 40.000 Mitarbeiter. Die Eigenkapitalquote lag unter 14%. Das Wachstum kam insbesondere auch über mehr als hundert Akquisitionen zustande, die teilweise nur eine sehr geringe Nähe zum Kerngeschäft aufwiesen. Viele japanische Unternehmen hatten auf Grund eines starken Yen und stark rückläufiger Exporte versucht, über Investitionen in Finanzprodukte ihre geringen Gewinne aus dem operativen Geschäft aufzupolstern, was Jahre später oft zu Abschreibungen führte.

Olympus – Organisation der Führungsstruktur & Corporate Governance Struktur

Für die Führung einer japanischen Aktiengesellschaft sind grundsätzlich drei Organe verantwortlich:

- die **Hauptversammlung**,
- das – primär intern oder mit Personen aus verbundenen Unternehmen besetzte – **Board of Directors** und der
- **gesellschaftsinterne Auditor bzw. (Rechnungs-)Prüfer**, der mit einem unabhängigen Auditor zusammen arbeitet.

Offiziell ist der interne Rechnungsprüfer den Direktoren gleich gestellt und für die Überwachung der Rechtmässigkeit der Geschäftsführung als auch der Rechnungsführung verantwortlich, doch de facto sind seine die Möglichkeiten, diese Funktionen effektiv auszuüben, sehr beschränkt.

An der Spitze des Board of Directors steht ein President, dem meist die höchste Entscheidungsgewalt zukommt. Unterstützend wird ihm ein Chairman an die Seite gestellt wurde, der oft sein Vorgänger als President war. Die Direktoren bestimmen weiter aus ihren Reihen eine Person (manchmal auch mehrere Personen) mit Vertretungsberechtigung nach aussen (representative director), die dann gewissermassen die Funktion eines CEO einnimmt.

Im Jahr 2011 bestand das Board of Directors bei Olympus aus insgesamt 15 Direktoren, wovon drei extern waren. Die Corporate Governance Struktur sah folgendermassen aus:



Abb. 1: Corporate Governance Struktur von Olympus (Olympus Corporate Social Responsibility Report Digest, 2011)²

Toward the Realization of a Better Livelihood and Happiness

Die Management Philosophie von Olympus basierte auf dem Konzept Social IN, das von ‚Social Values IN the Company‘ kommt. Die Olympus Gruppe bringt damit ihre Verantwortung als Teil der Gesellschaft zum Ausdruck. Das Ziel der Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Corporate Values ist die Maximierung des Stakeholder Value.



Abb. 2: Management Philosophie von Olympus (Olympus Corporate Social Responsibility Report Digest, 2011)³

Ein Einblick in die japanische Unternehmenskultur

Japanische Unternehmen sind nach einem hierarchischen System ausgerichtet. Die älteren Mitarbeitenden sozialisieren die Jüngeren. Das Top-Management rekrutiert sich in der Regel aus Mitarbeitenden, die im Laufe ihrer langen Karriere innerhalb des Unternehmens aufsteigen. Gegenüber den Chefs wird ein Höchstmass an Loyalität erwartet.

Charakteristisch für die japanische Unternehmenskultur ist zudem, dass Entscheidungen nur im Konsens und nicht aufgrund machtbasierter Minderheitenmeinungen fallen. Folge ist die sinkende individuelle Verantwortlichkeit für getroffene Entscheidungen. In der beziehungsorientierten, indirekt kommunizierenden Kultur dieser Unternehmen ist es weiterhin besonders wichtig, einander zu kennen und Vertrauen aufzubauen. Erst auf dieser Basis können überhaupt Sachfragen verhandelt werden.⁴

Die Geschehnisse im Olympus-Fall bis Oktober 2011:

- **April 2011 – Woodford wird President des Board of Directors**

Der Brite Michael Woodford, 52, wurde am 1. April 2011 zum Präsidenten und COO des japanischen Traditionsunternehmens Olympus ernannt. Er ersetzte damit Tsuyoshi Kikukawa, der seit 2001 President war und nun zum Chairman wurde. Ein solcher Aufstieg ist in der japanischen Gesellschaft für einen Ausländer, der nicht japanisch spricht, sehr selten. Reuters berichtete über Gerüchte, dass gerade er aus über zwei Dutzend Kandidaten deshalb ausgewählt wurde, da Kikukawa dachte, dass er leicht zu steuern sei.⁵

Zuvor war Woodford Executive Managing Director von Olympus Medical Systems für die Region Europa, die unter seiner Leitung zur profitabelsten des Konzerns wurde. Insgesamt arbeitete er bereits seit 30 Jahren für das Unternehmen Olympus. Nun sollte er den hoch verschuldeten Konzern sanieren. Grosse Erwartungen lasteten bei seinem Amtsantritt auf ihm.



Abb. 3: Michael Woodford und Tsuyoshi Kikukawa (Annual Report Olympus 2011)⁶

- **Juli 2011 – Artikel in dem japanischen Magazin ‚Facta‘ wirft Olympus Betrugsskandal vor**

In den ersten Monaten im Amt des President und COO bereiste Woodford das Olympus-Imperium und war dreiviertel der Zeit nicht am Hauptsitz in Tokyo. Am 30. Juli 2011 erreichte ihn dann eine Mail eines Freundes mit einer englischen Übersetzung eines Artikels aus dem japanischen Magazin "Facta".

In dem Text behauptete der Autor, Olympus sei in einen gigantischen Betrugsskandal verwickelt: Das Unternehmen habe zwischen 2006 und 2008 drei weitgehend wertlose, japanische Firmen für 780 Mio. Euro gekauft. Zudem habe Olympus 2008 für 1,6 Mrd. Euro (27-faches des EBITDA) den britischen Medizingeräte-Hersteller Gyrus erworben und für die Transaktion 540 Mio. Euro (üblich wäre etwa 1% des Kaufbetrag) als Beraterhonorar an eine Finanzberatung namens AXAM auf den Cayman-Inseln überwiesen, die drei Monate nach der letzten Transaktion von Olympus aus dem Handelsregister verschwand. Anschliessend habe Olympus die dubiosen Investitionen als Verluste abgeschrieben.

Durch diesen Artikel wurde Woodford zum ersten Mal in seiner 30-jährigen Laufbahn bei Olympus auf offensichtlich fragwürdige Praktiken von unglaublichem Ausmass aufmerksam. Zunächst schenkte Woodford dem Artikel aber wenig Glauben, zumal durchaus öffentlich bekannt war, dass Olympus in den letzten Jahren durch relativ teure Zukäufe in neue Geschäftsfelder expandiert hatte.

- **August 2011 – Konfrontation des Board of Directors mit den Vermutungen**

Als Woodford in der ersten Augustwoche nach Japan zurückkehrte, entschied er sich nach reiflicher Überlegung, seinen Vorgänger, Tsuyoshi Kikukawa, sowie Hisashi Mori, Executive Vice President und Finanzchef, über den Artikel und die gegen Olympus erhobenen Anschuldigungen zu informieren. Am 2. August setzte er ein Lunch Meeting an, das laut Woodford guter und humorvoller Stimmung war, bis er die Kopien des Facta-Artikels auf den Tisch brachte und Fragen stellte. „The mood changed markedly“ und Woodford erhielt nur ausweichende und teilweise ‚groteske‘ Antworten. Kikukawa bezeichnete den Artikel als "tabloid, sensationalist journalism", dem man keinen Glauben schenken müsse.⁷

Nun wurde Woodford skeptisch und in ihm kam der Verdacht auf, dass durch solche Transaktionen tatsächlich Verluste in Millionenhöhe vertuscht werden sollten. Es wunderte ihn auch, dass institutionelle japanische Investoren nicht auf die Vorwürfe des Artikels an Olympus reagierten – ebenso wenig die japanischen Medien.

- **September 2011 – Weiterer Artikel im Magazin ‚Facta‘ spricht von Machenschaften mit der japanischen Mafia im Olympus-Skandal**

Im September erschien ein weiterer Artikel in dem Magazin "Facta", in dem behauptet wurde, die Spur auf den Cayman-Inseln führe zur Yakuza, der japanischen Mafia. Es wurde spekuliert, dass die Jakuza Olympus bei der Verschleierung der Gelder geholfen habe.⁸

- **September 2011 – Woodford verlangt Aufklärung**

Diese erneute Anschuldigung, dass das organisierte Verbrechen an den Vertuschungen beteiligt sein sollte, sowie die fehlende Offenheit seiner Kollegen beunruhigten Woodford in höchstem Masse. Dies veranlasste ihn dazu, mehrere Schreiben an Kikukawa und/oder Mori zu richten. Betitelt mit "serious governance concerns relating to the company's M&A activities", brachte er seine Sorgen zum Ausdruck und setzte zudem auch die anderen Board-Mitglieder in Kopie. Woodford verlangte Antworten in Bezug auf den Kauf der drei fast wertlosen japanischen Firmen sowie des des britischen Medizin-Technologie-Unternehmens Gyrus und erhöhte den Druck, indem er drohte, das Unternehmen zu verlassen, falls die Hintergründe der Transaktionen nicht endlich aufgeklärt werden würden. In den letzten beiden von insgesamt sechs Schreiben setzte er darüber hinaus nicht nur die Senior Partner von Ernst & Young (derzeitige Auditoren von Olympus) in Japan, Europa und den USA in Kopie, sondern auch den Global Chairman und CEO der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.⁹

Zeitgleich entschied Woodford, den dubiosen Kauf von Gyrus durch PricewaterhouseCoopers (PwC) überprüfen zu lassen – ohne das Board of Directors über diesen Schritt zu informieren. Woodford hatte den Eindruck, dass eine interne Untersuchung nicht alle notwendigen Informationen zutage bringen würde und er wollte endlich Gewissheit in Bezug auf die Anschuldigungen erlangen.

- **1. Oktober 2011 – Michael Woodford wird CEO von Olympus**

Am 1. Oktober 2011 wurde Michael Woodford zum CEO von Olympus ernannt. Die New York Times stellte die Annahme an, dass dies wohl die Loyalität Woodfords gegenüber dem Board of Directors erhöhen sollte.¹⁰

- **11. Oktober 2011 – PwC bescheinigt ‚improper conduct‘**

Im Bericht vom 11. Oktober 2011 bescheinigte PwC ‚that improper conduct could not be ruled out. (...) In addition, there are a number of other potential offences to consider including false accounting, financial assistance and breaches of directors' duties by the board‘.¹¹

Eigentlich war dies keine neue Information – denn auch KPMG, die bis 2009 bei Olympus als Auditoren mandatiert waren, liessen in einem internen Dokument verlauten: “In our opinion proper accounting records have not been maintained”.¹²

Eine Kopie des Berichts von PwC legte Woodford daraufhin dem Board of Directors, dem Auditing Officer, der Auditing Agency sowie dem Legal Office vor und forderte zudem den Rücktritt von Kikukawa und Mori. Doch nichts geschah. Woodford begann zu realisieren, dass er wohl auch in seiner neuen Rolle nur schwer gegen den Einfluss und die Macht Kikukawas ankommen würde.

- **14. Oktober 2011 – Woodford wird aufgrund ‚kultureller Differenzen‘ als President und CEO abgesetzt**

Anstatt Antworten zur Aufklärung des Sachverhalts zu erhalten, wurde Woodford am 14. Oktober 2011 in einer Sondersitzung des Boards als President und CEO abgesetzt. Alle Board-Direktoren hatten anonym darüber abgestimmt – Woodford selber hatte kein Stimmrecht. Er wurde aufgefordert, umgehend seine Handys, Laptops und die Kreditkarte abzugeben sowie seine Wohnung zu räumen. Das Amt des Directors blieb ihm jedoch erhalten.¹³

Kikukawa, Woodfords Vorgänger an der Spitze des Unternehmens, wurde auch wieder zu Woodfords Nachfolger. Die Absetzung von Woodford begründete er damit, dass sich der Brite nicht an die kulturellen Besonderheiten in der japanischen Unternehmensführung angepasst habe. Er habe als Brite die kulturelle Barriere zu Japan und zu einem japanischen Unternehmen nicht überwinden können. In der Medienmitteilung des Unternehmens heisst es:

“Michael C. Woodford has largely diverted from the rest of the management team in regard to the management direction and method, and it is now causing problems for decision making by the management team.”¹⁴

Was sollte Michael Woodford nun tun?

Die Augen verschliessen und das Unternehmen verlassen – mit dem Wissen, dass das offenbar illegale Verhalten zumindest derzeit nicht aufgedeckt werden würde?

Oder sollte er noch nach weiteren Wegen suchen, um die Sache intern zu klären, da er ja nach wie vor dem Board of Directors angehört?

Oder sollte er den Schritt gehen, mit seinem Wissen an die Öffentlichkeit zu gehen?

Welche Handlungsoptionen bleiben ihm, mit dieser Situation verantwortungsvoll umgehen zu können?

Wie würden SIE in dieser Situation handeln?

-
- ¹ http://www.olympus.ch/corporate/de/about_olympus/company_philosophie.html
 - ² <http://www.olympus-global.com/en/csr/access/download/2011/index.jsp>
 - ³ <http://www.olympus-global.com/en/csr/access/download/2011/index.jsp>
 - ⁴ Vgl. http://compliance-plattform.de/uploads/media/Compliance_Februar_2012.pdf
 - ⁵ <http://in.reuters.com/article/2011/11/01/us-olympus-woodford-idINTRE7A020X20111101>
 - ⁶ <http://www.olympus-global.com/en/ir/data/annualreport/2011/index.jsp>
 - ⁷ <http://in.reuters.com/article/2011/11/01/us-olympus-woodford-idINTRE7A020X20111101>
 - ⁸ http://www.nytimes.com/2011/11/18/business/global/japanese-police-investigate-olympus.html?_r=2&hpw&
 - ⁹ <http://in.reuters.com/article/2011/11/01/us-olympus-woodford-idINTRE7A020X20111101>
 - ¹⁰ <http://www.nytimes.com/2011/10/27/business/global/olympus-chairman-resigns-amid-widening-scandal.html>
 - ¹¹ <http://www.nytimes.com/2011/10/18/business/global/ousted-olympus-chief-accuses-the-company-of-fraud.html?pagewanted=all>
 - ¹² <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/87cbfc42-f612-11e0-bcc2-00144feab49a.html#axzz1b4gzXJ8p>
 - ¹³ <http://www.olympus-global.com/en/info/2011b/if111014corpe.jsp>
 - ¹⁴ <http://www.olympus-global.com/en/info/2011b/if111014corpe.jsp>