



Institut für Corporate Governance
in der deutschen Immobilienwirtschaft

Eine Empfehlung des Arbeitskreises
„Wertemanagement/Compliance“ und des Vorstandes des
Instituts für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. (ICG)

Wertemanagement in der Immobilienwirtschaft

Ein Leitfaden

A recommendation of the
“Values Management/Compliance“ working group and the executive board of the
Institute for Corporate Governance in the German Real Estate Industry (ICG)

Values Management in the Real Estate Sector

A Guide

In Kooperation mit
In Cooperation with





INHALT

Präambel	Seite 2
I. Prinzipien	Seite 2
II. Implementierung	Seite 3
Baustein 1: Grundwerteerklärung	
Baustein 2: Verhaltensstandards	
Baustein 3: Verbindlichkeit	
Baustein 4: Kommunikation	
Baustein 5: Sicherstellung	
III. Empfehlungen	Seite 5
Erläuterung und Implementierung zu Baustein 1	
Erläuterung und Implementierung zu Baustein 2	
Erläuterung und Implementierung zu Baustein 3	
Erläuterung und Implementierung zu Baustein 4	
Erläuterung und Implementierung zu Baustein 5	
Arbeitskreis „Wertemanagement/Compliance“	Seite 11
Die Mitglieder des Arbeitskreis waren	Seite 12



CONTENTS

Preamble	page 7
I. Principles	page 8
II. Implementation	page 8
Basic Element 1: Code of Ethics	
Basic Element 2: Code of Conduct	
Basic Element 3: Commitment	
Basic Element 4: Communication	
Basic Element 5: Assurance	
III. Recommendations	page 9
Explanation and Implementation of Basic Element 1	
Explanation and Implementation of Basic Element 2	
Explanation and Implementation of Basic Element 3	
Explanation and Implementation of Basic Element 4	
Explanation and Implementation of Basic Element 5	
Values Management/Compliance Working Group	page 11
Members of the Working Group were	page 12

PRÄAMBEL

*Kompromisslose Rechtstreue,
die Verbindlichkeit beruflicher Standards
und die Orientierung an ethischen Werten
sind die Grundpfeiler einer professionellen
Kultur in der gesamten Wertschöpfungskette
der Immobilienwirtschaft.*

*Der nachhaltige geschäftliche Erfolg
und der gute Ruf der Branche
beruhen darauf.*

*Zur Festigung und weiteren Entwicklung
einer solchen Geschäftskultur empfiehlt das
Institut Corporate Governance in der
deutschen Immobilienwirtschaft (ICG)
seinen Mitgliedern und allen Unternehmen
der Immobilienwirtschaft das folgende
Wertemanagement-System.*

*Es beruht auf Prinzipien, in denen die Triebkräfte
und die Verhaltensmaßstäbe für ein solches
Managementsystem entwickelt
und festgehalten werden.*

*Zur Implementierung dieser Prinzipien
in einen gelebten Geschäftsalltag werden
Instrumente und konkrete Umsetzungsmaßnahmen
in fünf Bausteinen und in
Empfehlungen zusammengefasst.*

*Die Einhaltung der Prinzipien und die
Realisierung der Anforderungen und
Empfehlungen der fünf Bausteine
bilden einen Leitfaden, mit dessen Hilfe
alle Unternehmen der Immobilienwirtschaft
ihre bisherigen Aktivitäten
auf dem Gebiet des Wertemanagements
bewerten und entwickeln können.*



I. PRINZIPIEN

Die Unternehmen der Immobilienwirtschaft sind den Interessen ihrer Kapitalgeber (Eigentümer, Treugeber, Banken), aber auch denjenigen ihrer Mitarbeiter und ihrer Kunden (Mieter, Kreditnehmer u. a.) verpflichtet. Für deren wirtschaftlichen Erfolg ist fachliche Professionalität eine grundlegende Voraussetzung.

Transaktionen und Auftragsvergaben in der Immobilienwirtschaft sind unauflöslich mit Informationsunsicherheit und Risiken aus Prozessen und Verhalten verbunden. Die Transformation von Unsicherheit und Risiko in Chancen für wirtschaftlichen Erfolg ist eine Kernkompetenz der Branche. Die Entstehung von Interessenkonflikten, Grauzonen und Anreizstrukturen für illegale und nicht legitime Handlungen findet in beidem ihre Erklärung. Daher muss neben die professionelle Expertise eine an Integrität und Werten ausgerichtete professionelle Kultur treten. Integrität und Werteorientierung bedeuten: Rechtstreue und wechselseitige Fairness als grundlegende Prinzipien aller Handlungen und Entscheidungen im Geschäftsalltag.

Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ist untrennbar mit dem Geschäftsleben der Immobilienwirtschaft verbunden. Immobilien prägen den Lebensalltag, sowohl in der beruflichen wie in der privaten Sphäre. Sie haben damit einen großen Einfluss auf die Umwelt und die Lebensqualität der Menschen.

Vor dem Hintergrund der vorstehenden Aussagen wird deutlich, dass Corporate Governance sich auf alle Aspekte der Führung, des Managements und der Kontrolle eines Unternehmens bezieht. Die Mitglieder des Instituts für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft teilen die Überzeugung, dass wirtschaftlicher Wert

und Werte, Gesetzestreue und persönliche Integrität sowie wirtschaftliche, rechtliche und gesellschaftliche Verantwortlichkeit gemeinsam die Grundlage unternehmerischen Erfolges und einer guten Reputation der Branche bilden.

Die Umsetzung dieser Überzeugung in einen gelebten Geschäftsalltag ist ein kontinuierlicher Prozess. Er erfordert die Vorbildrolle der Führungskräfte, das persönliche Engagement jedes Mitarbeiters der Unternehmen und die Einrichtung von unternehmensspezifischen Prozessen und Instrumenten, die integeres Verhalten fördern, präventiv wirken im Hinblick auf unrechtmäßige und unerwünschte Handlungen und die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ermöglichen.

Genau dies ist der Inhalt eines Wertemanagement-Systems für die Immobilienwirtschaft. Compliance und Risikomanagement sind notwendige Elemente jedes wirklichen Wertemanagements. Sie müssen jedoch mit Leben und dem Willen zur Umsetzung in unternehmerische Praxis erfüllt werden. Wertemanagement zielt damit auf den Prozess der Schaffung von Aufmerksamkeit, Sensibilität und Relevanz für faire Verhaltensstandards im Geschäft, so wie sie sich in der Kultur eines Unternehmens ausdrücken.

Die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit eines Wertemanagement-Systems bedürfen der unternehmensinternen Kontrolle und Überprüfung und der Möglichkeit zur unternehmensexternen Evaluierung.

Gesetzliche Regeln, professionelle Standards, Erwartungen an Kommunikation und Berichterstattung sowie die spezifischen Merkmale eines Unternehmens spielen dabei die ausschlaggebende Rolle. Das

Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft empfiehlt daher seinen Mitgliedern ein herausgehobenes Engagement auf dem Gebiet des Wertemanagements und die Entwicklung einer guten unternehmerischen Praxis, die als Vorbild in der Branche dient und geeignet ist, die Reputation der Immobilienwirtschaft für fachliche Exzellenz und Integrität weiter zu entwickeln und zu fördern.

II. IMPLEMENTIERUNG

Die Realisierung der Prinzipien für ein Wertemanagement der Immobilienwirtschaft im Geschäftsalltag ist kein einmaliger Akt, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Alle Anstrengungen und Vorkehrungen auf dem Gebiet der Compliance sind in diesem Zusammenhang grundlegend, aber allein nicht ausreichend. Sie müssen eingebettet und angetrieben sein von einer Unternehmenskultur, die für alle Führungskräfte und Mitarbeiter positive Anreize schafft, das Wertemanagement auch zu leben.

Die folgenden fünf Bausteine sollen dabei eine Hilfe sein. Sie definieren die Erwartungen des Instituts für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft an konkrete Umsetzungsschritte. Sie benennen zu diesem Zweck spezifische Leitlinien, Anweisungen und positive Anreizmechanismen, deren Einrichtung in den Mitgliedsunternehmen verbindlich erwartet wird.

Die Festlegungen der Bausteine nehmen Rücksicht auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erfordernisse verschiedener Unternehmensgrößen, auf die spezifischen Traditionen in bestimmten Bereichen der Immobilienwirtschaft und auf gewachsene Unternehmenskulturen. Das Wertemanagement-System der Immobilienwirtschaft ersetzt nicht bereits bestehende Verhaltensstandards, Richtlinien und Grundsätze der beruflichen Standesvereinigungen und anderer Organisationen der Branche. Dies gilt in besonderer Weise für die „Grundsätze ordnungsmäßiger und lauterer Geschäftsführung der Immobilienwirtschaft“ und für die Kodizes des ICG. Gleiches gilt für die in vielen Unternehmen bereits bestehenden Programme und Systeme. Es dient vielmehr der systematischen Verknüpfung all dieser Anstrengungen und der Orientierung der Mitglieder über ein umfassendes und daher wirksames Wertemanagement.

Baustein 1: Grundwerteerklärung

Jedes Mitgliedsunternehmen hat eine Grundwerteerklärung (Code of Ethics). Diese Erklärung ist ein Grundsatzdokument, in dem diejenigen Prinzipien und Werte, die Handeln und Verhalten in allen Geschäftsbelangen bestimmen sollen, dokumentiert und kodifiziert sind. Eine solche Erklärung kann daher nur unternehmens- oder branchenspezifisch sein.

Mit Blick auf die Festigung und Weiterentwicklung einer professionellen Kultur und der Reputation der Branche erwartet das Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft von allen seinen Mitgliedern jedoch ein klares Bekenntnis zu den Werten, Integrität, Transparenz, Vertraulichkeit und Professionalität. Integrität bedeutet Rechtstreue und wechselseitige Fairness. Sie betont den Wert des Kundeninteresses im Einklang mit den eigenen Interessen und zielt auf die Prävention von dolosen Handlungen.

Transparenz ist grundlegend im Hinblick auf die Bewertung und Nutzung von Immobilien sowie in allen Belangen des Transaktions- und Vergabeprozesses. Konflikte zwischen den eigenen Interessen und denen Anderer, zwischen persönlichen Interessen und denen des Unternehmens sind offen zu legen.

Vertraulichkeit muss gewährleistet sein im Hinblick auf sensitive und private Informationen von Geschäftspartnern.

Der Wert Professionalität betont die Orientierung an den jeweils geltenden Standards der Profession.

Baustein 2: Verhaltensstandards

Jedes Mitgliedsunternehmen setzt die Grundwerteerklärung in einen Verhaltensstandard um. In diesem Dokument sollen genau und verbindlich die Regeln für bestimmte sensible Geschäftsbereiche und deren organisatorische Umsetzung festgelegt werden.

Dazu gehören etwa: Verpflichtung auf die Einhaltung der staatlichen Gesetze und Verordnungen, Benennung der Bereiche möglicher Interessenkonflikte und der Verfahren und Institutionen zur Offenlegung und Kontrolle dieser Konflikte (einschließlich des damit verbundenen Vertrauensschutzes), Umgang mit vertraulichen Informationen und die Grenzen der Vertraulichkeit, Regeln für Nebentätigkeiten und Beteiligungen der Mitarbeiter, Spielregeln für Zuwendungen von und an öffentliche und private Geschäftspartner und die Schaffung von Transparenz in Geschäftsbereichen mit einem hohen Verhaltensrisiko. Der Verhaltensstandard muss sich an den Standards der Profession orientieren.

Baustein 3: Verbindlichkeit

Alle relevanten und involvierten Organe und Mitarbeiter müssen über die Grundwerte und Verhaltensstandards des Unternehmens und deren Verbindlichkeit in allen Belangen des Geschäfts informiert werden. Ihnen sind Ziel, Inhalt, Richtlinien und Verfahren zur organisatorischen Umsetzung und die zivilrechtliche Relevanz zu erläutern. Für Führungskräfte und Mitarbeiter in sensiblen Bereichen sind entsprechend vertiefende Trainings- oder andere Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen. Dieser Vorgang ist zu dokumentieren und arbeitsrechtlich abzusichern.

Baustein 4: Kommunikation

Das Wertemanagement ist nur wirksam, wenn es kontinuierlich und systematisch intern und extern kommuniziert wird. Dazu bedarf es geeigneter Medien, Anreizstrukturen und Führung. Geeignet sind alle Medien, zum Beispiel Printmedien (Broschüren, Geschäftsberichte) oder das Internet (Homepage, Intranet-Plattform). Entscheidend jedoch ist die Einsicht, dass die Umsetzung von Grundwerten und Verhaltensstandards eine nicht delegierbare Aufgabe für jede Führungskraft ist, die als Bestandteil ihrer Leistung auch bewertet werden sollte. Die Schaffung und Anpassung darauf abstellender positiver Anreizstrukturen, wie etwa Zielvereinbarungen, Bonusregelungen und Karriereplanung, sind hier wirksame Instrumente. Vorstand und Geschäftsführung haben eine hervorgehobene Vorbildrolle, die durch die Benennung eines Verantwortlichen unterstrichen wird.

Baustein 5: Sicherstellung

Die kontinuierliche Sicherstellung (Assurance) der Existenz und Wirksamkeit des Wertemanagements muss gewährleistet werden. Je nach den spezifischen Gegebenheiten der Unternehmen sind die Einsetzung eines Compliance-Officers, die Bestellung eines Ombudsmannes sowie interne und externe Audits und Reportings Möglichkeiten, dies zu tun. Das ICG erwartet einen Standard, der die externe Evaluierung des Wertemanagements von seinen Mitgliedern möglich macht und unterstützt sie bei der Implementierung. Dafür grundlegend ist die Abgabe einer „Verpflichtungserklärung“ der Unternehmen auf ein Wertemanagement, das den Anforderungen dieses Leitfadens entspricht.

III. EMPFEHLUNGEN

Die Empfehlungen zum „Wertemanagement in der Immobilienwirtschaft“ enthalten Erläuterungen und Vorschläge zur Implementierung der im Teil II entwickelten fünf Bausteine. Sie dienen der Illustration der vielfältigen Möglichkeiten, diese Bausteine mit Leben zu füllen und sind eine detaillierte Anleitung für deren praktische Umsetzung.

Baustein 1: Grundwerteerklärung

Erläuterung:

Grundlegender Baustein jedes Wertemanagement-Systems ist die Kodifizierung der Grundwerte eines Unternehmens. Sie dienen der Handlungsorientierung und geben Entscheidungshilfe. Die leitenden Werte müssen mit Bezug auf die wichtigsten Interessengruppen (mindestens Kapitalgeber, Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft) und Themenfelder (mindestens Integrität, Transparenz, Vertraulichkeit, Professionalität) entwickelt werden.

Implementierung:

- Existiert ein solches Dokument (Leitbild, Grundwerteerklärung, Code of Ethics, Mission Vision Value Statement etc.)?
- Wenn ja, sind die in der Erläuterung genannten Interessengruppen und Themenfelder behandelt? Gibt es in dieser Hinsicht Überarbeitungsbedarf?
- Wenn nein, richten Sie eine Verantwortlichkeit (Einzelperson, Arbeitsgruppe) ein, die ein solches Dokument entwickelt. Die wichtigsten Interessengruppen im Unternehmen (Geschäftsführung/Vorstand, Führungskräfte verschiedener Ebenen, Mitarbeiter) sollten einbezogen werden. Geschäftsführung oder Vorstand verabschieden das Dokument.

Baustein 2: Verhaltensstandards

Erläuterung:

Verhaltensstandards präzisieren und operationalisieren die Grundwerte des Unternehmens für den Geschäftsalltag. Sie klären die Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze für sensible Bereiche und Grauzonen. Dazu gehören zentral neben der Verpflichtung auf Gesetzestreue, die Vermeidung und Offenlegung von Interessenkonflikten (Loyalität gegenüber Firmen- und Kundeninteressen, Familie und Freunde als Geschäftspartner, wesentliche Beteiligungen an anderen Unternehmen, Nebentätigkeiten) und insbesondere der Umgang mit Geschenken und Bewirtungen (Festlegungen für die Annahme und die Hingabe von Geschenken, Definition und Aufzählung der generell verbotenen Zuwendungen, Umgang mit Höflichkeitsgeschenken).

Implementierung:

- Existieren Verhaltensstandards für die in der Erläuterung genannten Bereiche in Ihrem Unternehmen?
- Wenn ja, sind die Aussagen und Handlungsanweisungen vollständig, klar und deutlich? Werden eventuelle Umgehungsstrategien eindeutig ausgeschlossen?
- Werden die Verhaltensstandards der Profession erfüllt?

Baustein 3: Verbindlichkeit

Erläuterung:

Die Maßnahmen dieses Bausteins zielen darauf, die in Frage kommenden Mitarbeiter über die Werte und die Verhaltensstandards des Unternehmens detailliert für ihren Bereich zu informieren. Ihnen sind die möglichen Konsequenzen und Sanktionen aus Fehlverhalten unmissverständlich zu erläutern. Möglichkeiten zur internen und externen Meldung von Grauzonen, Interessenkonflikten und Fehlverhalten sind zu schaffen. Insgesamt geht es in allen Aspekten dieses Bausteins um die Compliance des Unternehmens mit den rechtlichen und unternehmensspezifischen Regeln und Standards.

Implementierung:

- Sind die Verhaltensstandards expliziter Bestandteil des Arbeitsverhältnisses (z. B. Arbeitsvertrag, Dienstanweisung)?
- Sind alle relevanten Führungskräfte und Mitarbeiter über die Verhaltensstandards, deren gesetzlichen Konsequenzen und unternehmensinternen Sanktionen informiert (z. B. bestätigte schriftliche Belehrung, Tagesseminar für Führungskräfte mit Fallstudien, regelmäßige Information über das Thema bei Besprechungen etc.)?
- Gibt es eine Möglichkeit für Mitarbeiter, sich in Konfliktsituationen vertraulich beraten zu lassen?

Baustein 4: Kommunikation

Erläuterung:

Interne und externe Kommunikation sind zentrale Erfolgsfaktoren des Wertemanagements. Mit ihnen wird eine Unternehmens- und Anreizkultur geschaffen, die Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Realisierung der Werte und Standards ermutigt.

Interne Implementierung:

- Sind die Grundwerte und Verhaltensstandards publiziert und allen Mitarbeitern zugänglich (Broschüren, Zusammenfassungen in Daumenregeln, Plattform im Intranet/Internet, CD-ROM)?
- Spielen Grundwerte und Verhaltensstandards bei der Gewinnung und Einweisung (Hinweis bei Auswahl und Einstellung) neuer Mitarbeiter eine Rolle?
- Ist das Thema in regelmäßigen Abständen Gegenstand innerbetrieblicher Kommunikation (z. B. mündliche/schriftliche Behandlung durch Geschäftsführung oder Vorstand; Vorgesetztengespräch, Tagesordnungspunkt bei Gruppen-Meetings, Artikel in Betriebszeitung)?
- Ist das Engagement für das Wertemanagement und dessen Umsetzung im Unternehmen Bestandteil von Mitarbeiterbeurteilungen, Zielvereinbarungen, Karriereplanungen und Bonussystemen?
- Existieren obligatorische Trainingsprogramme (Grundwerte, Verhaltensstandards, Risiken und Sanktionen, Fallstudien) für Mitarbeiter, die in Bereichen mit starken Verhaltensrisiken tätig sind?

Externe Implementierung:

- Werden die Grundwerte und Verhaltensstandards an Geschäftspartner und andere Interessierte öffentlich kommuniziert (z. B. Teil des Geschäftsberichts, eigener Nachhaltigkeitsbericht, Pressearbeit, Mitwirkung bei öffentlichen Veranstaltungen)?

Baustein 5: Sicherstellung

Erläuterung:

Die Nachhaltigkeit der Umsetzung des Wertemanagements ist durch geeignete Institutionen und Evaluierungsverfahren zu sichern. Die Möglichkeit einer internen und externen Überprüfung der Existenz und Wirksamkeit des Wertemanagements ist grundlegend für dessen Glaubwürdigkeit.

Implementierung:

- Können Verletzungen des Verhaltensstandards durch Handlungen oder Praktiken im Unternehmen vertraulich kommuniziert und abgestellt werden (z. B. Ombudsperson, telefonische help line, Compliance-Beauftragter etc.)?
- Ist das Wertemanagement Teil der Corporate Governance (Bestandteil der strategischen Unternehmensführung, Risikomanagement)?
- Wird das Wertemanagement durch die Interne Revision oder andere Stellen des Unternehmens regelmäßig evaluiert?
- Sind externe Organisationen (Prüfgesellschaften, wissenschaftliche Institute) mit der Evaluierung der Werte und des Verhaltensstandards beauftragt?

PREAMBLE

*Uncompromising compliance with the law,
the binding nature of professional standards
and the adherence to ethical values
are the cornerstones of a professional culture in the
entire creation of wealth chain of the
real estate economy.*

*Sustainable commercial success and
the good reputation of the sector
are based on this.*

*In order to consolidate and further develop
such a business culture, the
Institute for Corporate Governance
in the German Real Estate Industry (ICG)
recommends the following values management system
to its members and all companies
in the real estate market.*

*It is based on principles that develop and
establish the driving forces and the standards of conduct
for such a management system.*

*Instruments and specific implementation
measures for the implementation of these
principles in actual everyday commercial life
are summarised in five basic elements
and in recommendations.*

*Adherence to these principles
and the realisation of the requirements
and recommendations
of the five basic elements
form a guide in accordance with
which all enterprises in the real estate
economy can assess their past activities
in the sphere of values management
and develop these for the future.*



I. PRINCIPLES

The enterprises of the estate economy have a commitment to the interests of their financiers (owners, trustors, banks), but also to those of their staff and clients (tenants, borrowers and others). Professional expertise is a fundamental precondition for their business success.

Transactions and the award of contracts in the real estate economy are inextricably entwined with the uncertainty of information and risks from processes and behaviour. The transformation of uncertainty and risk into opportunities for business success is a core competence of the sector. Both are explained by the occurrence of conflicts of interest, grey areas and incentive structures for illegal and illegitimate acts. For this reason, professional expertise must be accompanied by a professional culture governed by integrity and values. Integrity and adherence to values means compliance with the law and reciprocal fairness as the fundamental principles of all dealings and decisions in everyday commercial life.

The acceptance of social responsibility is inseparable from the commercial life of the real estate economy. Real estate influences everyday life, both in the professional and the private spheres. It therefore has a great influence on the environment and on people's quality of life.

In the light of the statements above, it becomes clear that corporate governance relates to all aspects of the leadership, management and control of an enterprise. The members of the ICG share the conviction that economic value and values, compliance with the law and personal integrity, and economic, legal and social responsibility together form the basis for entrepreneurial success and a good reputation for the sector.

The implementation of this conviction in actual everyday commercial life is a continual

II. IMPLEMENTATION

process. It requires exemplary conduct by managers, personal commitment of each member of staff in the enterprise, and the establishment of processes and instruments specific to the enterprise, all of which should promote honest conduct, have a preventative effect in relation to illegal and undesirable acts, and facilitate the fulfilment of social responsibility.

This is precisely the content of a values management system for the real estate economy. Compliance and risk management systems are necessary elements of all effective values management. However, they must be living documents and driven by the will to realize them in business practice. Values management is therefore aimed at the process of attracting attention to, and creating awareness and relevance of, fair standards of conduct in business as expressed in the culture of an enterprise.

The seriousness and credibility of a values management system require control and review within the enterprise, along with the possibility of external evaluation. Statutory regulations, professional standards, expectations regarding communication and reporting and the specific characteristics of an enterprise play the decisive role in this context.

The Institute for Corporate Governance in the German Real Estate Industry therefore recommends to its members a distinct commitment in the sphere of values management and the development of good business practice, that serves as an example to the sector and is likely to further develop and promote the reputation of the real estate economy for specialist excellence and integrity.

The realisation of the principles for values management in the real estate economy in everyday commercial life is not a oneoff act but a continuous process. All efforts and precautions in the compliance sphere are fundamental in this context, but are not sufficient on their own. They must be embedded in and driven by a corporate culture that creates positive incentives for all managers and staff to live out the values management.

The following five basic elements are intended to offer assistance here. They define the expectations of the Institute for Corporate Governance in the German Real Estate Industry as regards specific implementation steps. For this purpose, they stipulate specific guidelines, instructions and positive incentive mechanisms which member enterprises are bindingly expected to establish.

The stipulations of the basic elements take into consideration the differing needs and requirements of various sizes of enterprise, the specific traditions in certain areas of the real estate economy and the existing developed corporate cultures. The values management system of the real estate economy does not replace existing standards of conduct, guidelines and principles of the professional societies and other organisations of the sector. This applies in particular to the Principles of Proper and Fair Management in the Real Estate Economy and to the codices of the Institute for Corporate Governance in the German Real Estate Industry. The same applies to the programs and systems that already exist in many enterprises. Instead, it serves the systematic linking of all these efforts and the orientation of the members towards a comprehensive – and therefore effective – values management.

Basic Element 1: Code of Ethics

Each member enterprise has a code of ethics. This declaration is a fundamental document in which the principles and values intended to dictate the acts and conduct in all business issues are documented and codified. Such a declaration can therefore only be specific to a company or a sector. With an eye to the confirmation and further development of a professional culture and the reputation of the sector, the Institute for Corporate Governance in the German Real Estate Industry however expects all its members to declare clear affiliation with the values of integrity, transparency, confidentiality and professionalism. Integrity means compliance with the law and reciprocal fairness. It stresses the value of the client's interests in conformity with own interests and aims to prevent malicious acts. Transparency is fundamental in view of the valuation and use of real estate and in all matters of the transaction and award of contracts process. Conflicts between own interests and those of others, between personal interests and those of the enterprise, must be disclosed. Confidentiality must be guaranteed with regard to sensitive and private information of business partners. The value professionalism stresses the adherence to the standards of the profession prevailing for the time being.

Basic Element 2: Code of Conduct

Each member enterprise implements the code of ethics in its Code of conduct. This document should precisely and bindingly specify the rules for certain sensitive business areas and their organisational implementation. This, for instance, includes: the obligation to comply with the state statutes and ordinances, the specification of the spheres where conflicts of interest may

arise, and the procedures and institutions for the disclosure and control of these conflicts (including the protection of reliance on good faith associated with this), dealing with confidential information and the boundaries of confidentiality, rules for ancillary employment and participations held by staff, rules of the game for grants to and from public and private business partners and the creation of transparency in business spheres with a high conduct risk. The Code of conduct must be conform to the standards of the profession.

Basic Element 3: Commitment

All relevant and involved organs and staff must be informed about the ethics and standards of conduct of the enterprise and their binding nature in all business matters. The aim, content, guidelines and procedure for the organisational implementation, and the civil law relevance, must be explained to them. Relevant detailed training or other further education measures must be carried out for managers and staff in sensitive areas. This process must be documented and safeguarded from a labour law point of view.

Basic Element 4: Communication

Values management is only effective if it is continually and systematically communicated internally and externally. This requires suitable media, incentive structures and leadership. All media are suitable, e.g. print media (brochures, business reports) or the Internet (homepages, Intranet platforms). However, the decisive factor is the recognition that the implementation of ethics and standards of conduct can not be delegated and is subject to the evaluation of manage-

ment performance. The creation and adaption of positive incentive structures attributable to this, such as agreed targets, bonus schemes, and career planning, are effective instruments in this context. The executive board and the management must set a distinct example that is supported by the appointment of a responsible officer.

Basic Element 5: Assurance

Continual assurance of the existence and effectiveness of the values management must be guaranteed. Depending on the specific circumstances of the enterprise, possibilities for this could be the employment of a compliance officer, the appointment of an ombudsman, as well as internal and external audits and reporting. The Institute for Corporate Governance in the German Real Estate Industry expects a standard that makes external evaluation of the values management by its members possible and supports them with implementation. The submission by the enterprise of a declaration of commitment to values management that corresponds to the requirements of this guide is essential for this.

III. RECOMMENDATIONS

The recommendations for the Values Management in the Real Estate Sector contain explanations and proposals for the implementation of the five basic elements developed in Part II. They serve to illustrate the many different possibilities of filling these basic elements with life, and constitute detailed instructions for their practical implementation.

Basic Element 1: Code of Ethics

Explanation:

The fundamental basic element of every values management system is the codification of the ethics of an enterprise. They serve as a guide for action and decision-making. The main values must be developed with reference to the most important interest groups (at least financiers, staff, clients, society) and subject spheres (at least integrity, transparency, confidentiality, professionalism).

Implementation:

- Does such a document already exist in your enterprise (guiding principles, declaration of fundamental values, code of ethics, mission vision value statement, etc.)
- If so, does it deal with the interest groups and subject spheres specified in the explanation? Is revision necessary in this context?
- If not, establish responsibility (individual person, working group) for the production of such a document. The most important interest groups in the enterprise (management/executive board, managers of various levels, staff) should be involved. The management or the executive board must pass the document.

Basic Element 2: Code of Conduct

Explanation:

Code of conduct render the ethics of the enterprise more precise and transform them into operational principles for everyday business life. They clarify the principles of conduct and procedure for sensitive spheres and grey areas. They centre not only on the obligation to conform to the law, but also on the avoidance and disclosure of conflicts of interest (loyalty to the interests of the firm and the clients, family and friends as business partners, significant participations in other enterprises, subsidiary employment) and in particular the treatment of gifts and hospitality (gift giving and receiving, definition and enumeration of the benefits that are generally prohibited, how to deal with gifts of politeness).

Implementation:

- Is there already a Code of conduct in your enterprise for the spheres specified in the explanation?
- If so, are the statements and instructions for action complete, clear and comprehensible? Are any circumvention strategies clearly excluded?
- Are the professional codes of conduct met/fulfilled?

Basic Element 3: Commitment

Explanation:

The measures of this basic element aim at providing the staff in question with detailed information about the values and the Code of conduct for their spheres of activity. The possible consequences and sanctions from wrongful conduct must be explained to them unequivocally. Opportunities must be created for internal and external reporting of grey areas, conflicts of interest and

wrongful conduct. On the whole, all aspects of this basic element centre on the compliance of the enterprise with the legal rules and standards, along with the rules and standards specific to the enterprise.

Implementation:

- Is the Code of conduct an explicit part of the employment relationship (e.g. contract of employment, service instructions)?
- Are all relevant managers and staff informed about the Code of conduct, their statutory consequences and internal sanctions in the enterprise (e.g. confirmed written warning, half-day seminar for managers with casestudies, regular information on the subject at meetings, etc.)?
- Is there the possibility for staff to seek confidential advice in conflict situations?

Basic Element 4: Communication

Explanation:

Internal and external communication are central success factors of values management. They create a corporate and incentive culture that encourages managers and staff to realise the values and standards.

Implementation:

- Are the Codes of ethics and conduct published and accessible to all staff (brochures, summaries of rules of thumb, platform in the Intranet/Internet, CD-ROM)?
- Do ethics and codes of conduct play a role in attracting and instructing new staff (reference to them at selection and hiring)?
- Is the subject addressed at regular intervals in internal communication (e.g. oral/written treatment by the management or executive board; discussion with superiors, item on the agenda at group meetings, articles in house magazines)?

- Is the commitment to the values management and its implementation in enterprises part of staff assessments, agreed targets, career planning and bonus systems?
- Are there obligatory training programs (ethics, standards of conduct, risks and sanctions, casestudies) for staff who work in areas with significant conduct risks?

External Implementation:

- Are the ethics and standards of conduct publicly communicated to business partners and other interested parties (e.g. part of the business report, own sustained development report, press work, participation in public events)?

Basic Element 5: Assurance

Explanation:

The sustained implementation of values management must be assured by suitable institutions and evaluation processes. The possibility of an internal and external review of the existence and effectiveness of the values management is fundamental for its credibility.

Implementation:

- Can breaches of the Codes of conduct be communicated in confidence and dealt with by acts or practices within the enterprise (e.g. through an ombudsperson, telephone help line, compliance officer, etc.)?
- Is values management part of corporate governance (part of the strategic corporate leadership, risk management)?
- Is the values management regularly reviewed by the internal auditing department or other parts of the enterprise?
- Are external organisations (review companies, academic institutes) commissioned with the assessment of the values and the Code of conduct?

ARBEITSKREIS WERTEMANAGEMENT/COMPLIANCE

1. Ausgangslage

Vor dem Hintergrund von immer wiederkehrenden negative Schlagzeilen über die deutsche Immobilien- und Bauwirtschaft, die neben materiellen Schäden nachhaltige Probleme für das Image unserer Branche im nationalen aber vor allen Dingen auch im internationalen Kontext verursachen, hat das Institut für Corporate Governance in der deutsche Immobilienwirtschaft durch eine hochkarätige Arbeitsgruppe ein Zeichen in Richtung Veränderung gesetzt.

2. Zielsetzung

Ziel dieser Arbeitsgruppe war es, einen Kodex korrekten Verhaltens für Unternehmen und Mitarbeiter in der Immobilien- und Bauwirtschaft zu entwickeln, der einen verbindlichen Rahmen definiert und Orientierung geben kann. Zunächst wurde in einer Analyse geprüft, welche Regelwerke bereits bestehen und ob diese angepasst oder erweitert werden konnten. Im Anschluss wurden ein neuer Leitfaden für den Markt sowie praktische Maßnahmen zur Prävention von Korruption in Unternehmen entwickelt. Hierdurch soll markt- aber auch pressewirksam eine Besserung der aktuellen Situation herbeigeführt werden.

3. Arbeitskreis

Der Arbeitskreis setzte sich aus einem hochkarätigen Kreis von Führungspersönlichkeiten aus Unternehmen zusammen, die in der Summe die gesamte Wertschöpfungskette der Immobilienindustrie abbilden. Diese Gruppe wurde durch Juristen, Wirtschaftsprüfer und einen umsetzungserfahrenen Wissenschaftler ergänzt.

VALUES MANAGEMENT/COMPLIANCE WORKING GROUP

1. Initial Position

In view of consistent headlines about the German real estate and construction economy, which cause not only substantive damage but also lasting difficulties for the image of our sector in a national but above all in an international context, the Institute for Corporate Governance in the German Real Estate Industry has set an example for a change of direction with a top level working group.

2. Aim

The aim of this working group was to develop a code of correct conduct for enterprises and staff in the real estate and construction economy that defines a binding framework and can provide orientation. At first, an analysis examined the systems of rules that already existed, and whether they could be adapted or extended. Subsequently, a new guide was developed for the market together with practical measures for the prevention of corruption within enterprises. This is intended to achieve an improvement in the current situation as far as the market and press effectiveness are concerned.

3. Working Group

The working group comprised a top level collection of leading personalities from enterprises that together represent the entire creation of value chain in the real estate industry. This group was supplemented by lawyers, accountants and an academic with experience in implementation.

DIE MITGLIEDER DES ARBEITSKREISES WAREN/
MEMBERS OF THE WORKING GROUP WERE:

Herbert Bodner
Bert-Peter Consoir
Dr. Dierk Ernst
Ludwig Feldrappe
Hartmut Fründ
Dr. Volker Hahn
Bernhard Hansen
Sascha Hettrich FRICS
Dr. Heiner Hugger
Erik Huigen
Dr. Lothar Kappich
Werner Knips, Chairman of the Working Group
Michael A. Kremer
Angelika Kunath
Dr. Gerhard Niesslein
Dr. Volker Riebel
Bärbel Schomberg
Dirk-Wilhelm Schuh
Ralf Schwiede
Jörn Stobbe MRICS
Jürgen Taschke
Dr. h.c. Dolf Weber
Professor Dr. Josef Wieland, Academic Advisor



C L I F F O R D
C H A N C E



Deutsche Asset
& Wealth Management



DREES &
SOMMER



HANNOVER LEASING HEIDRICK & STRUGGLES



Wir stehen für
werteorientierte Unternehmensführung



Professionalität

Transparenz

Integrität

Nachhaltigkeit



We are committed to
value driven Management



Professionalism

Transparency

Integrity

Sustainability





Institut für Corporate Governance
in der deutschen Immobilienwirtschaft

Leipziger Platz 9

10117 Berlin

Tel.: +49 30 202 1585 55

Fax: +49 30 202 1585 29

E-Mail: info@icg-institut.de

www.icg-institut.de