



# GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS

Das Drei-Linien-Modell - ein wichtiges Instrument  
für den Erfolg jeder Organisation



The Institute of  
**Internal Auditors**

## Beirat

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –  
Member of IIA–Malaysia

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – *African Federation IIA*

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP – *IIA–Netherlands*

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –  
Member of IIA–*United Arab Emirates*

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –  
*IIA–North America*

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA – *IIA–Colombia*

## Frühere Ausgaben

Um Zugang zu früheren Ausgaben von Global Perspectives and Insights zu erhalten, besuchen Sie [www.theiia.org/GPI](http://www.theiia.org/GPI).

## Leser-Feedback

Senden Sie Fragen oder Kommentare an [globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

## Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (IIA) ist der anerkannteste Fürsprecher, Ausbilder und Anbieter von Standards, Anleitungen und Zertifizierungen im Bereich der Internen Revision. Das IIA wurde 1941 gegründet und betreut heute mehr als 200.000 Mitglieder aus über 170 Ländern und Territorien. Der globale Hauptsitz der Vereinigung befindet sich in Lake Mary, Florida, USA. Weitere Informationen finden Sie unter [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

## Haftungsausschluss

Die in Global Perspectives and Insights zum Ausdruck gebrachten Meinungen sind nicht unbedingt die der einzelnen Beteiligten oder von deren Arbeitgeber.

## Urheberrecht

Copyright © 2020 by The Institute of Internal Auditors, Inc. Alle Rechte vorbehalten.

# Inhaltsverzeichnis

Einführung .....	1
Warum ist Governance notwendig? .....	1
Was ist das Drei-Linien-Modell? .....	2
Für wen ist das Drei-Linien-Modell gedacht? .....	2
Wie kam es zur Schaffung des Drei-Linien-Modells? .....	3
Was gleich geblieben ist .....	3
Was ist neu? .....	4
Die Grundsätze .....	4
Erläuterung der Schlüsselrollen .....	6
In der Governance verankert .....	6
Die neue Grafik .....	7
Anwendung des Modells .....	8
Die drei Linien und.....	8
Schlussfolgerung .....	10

# Einführung

Governance war noch nie so wichtig wie heute, da Organisationen die Turbulenzen einer globalen Pandemie, des technologischen Wandels, der zunehmenden wirtschaftlichen Disparitäten, der Geopolitik, der Globalisierung, des Klimawandels und vieles mehr meistern müssen. Die Leitungsorgane und das Management kämpfen mit Fragen über disruptierte Arbeitsumgebungen, sich verändernde Märkte und entgangene Einnahmen. Das Drei-Linien-Modell des IIA liefert zeitnahe Antworten für Organisationen, die eine starke Governance anstreben, um innovative Maßnahmen zu unterstützen und letztendlich erfolgreich zu sein.

Das Drei-Linien-Modell hilft Organisationen bei der Identifizierung von Strukturen, der Gestaltung von Prozessen und der Zuweisung von Verantwortlichkeiten, die die Zielerreichung am besten unterstützen und eine starke Governance und ein starkes Risikomanagement ermöglichen. Es verdeutlicht die drei wesentlichen Akteure der Governance: Leitungsorgan, Management und Interne Revision. Gleichzeitig verdeutlicht es die wichtigsten wesentlichen Elemente, die die Governance in ihrer grundlegendsten Form erfordert: Rechenschaftspflicht, Tätigkeiten sowie Prüfungssicherheit und Beratung. Im Wesentlichen ist dies der Begriff der Governance.

## Warum ist Governance notwendig?

Die Eigentümer schenken den Leitungsgremien ihr Vertrauen. Dennoch werden Board-Mitglieder in der Regel von den Tätigkeiten abgezogen, treffen sich ein paar Mal im Jahr und erledigen andere Aufgaben, sodass die Leitungsgremien im Allgemeinen Maßnahmen und Ressourcen an das Management delegieren müssen. Dies schafft eine Trennung zwischen den Eigentümern und dem, was tatsächlich vor sich geht. Wenn man die durch die menschliche Natur hinzugefügte Komplexität, die Neigung zu Subjektivität, Eigeninteresse, Unsicherheit, Risiko und sogar Betrug in Betracht zieht, stellt sich eine klare Frage: Wie kann das Board den Interessengruppen ehrlich erklären, was vor sich geht? Leitungsgremien können ein gewisses Maß an Vertrauen gewinnen, indem sie das Management befragen, aber letztlich brauchen sie eine unabhängige objektive Validierung, die ein Fundament der Governance darstellt.

Organisatorische Governance bezieht sich auf Bemühungen, die Interessen der Stakeholder zu befriedigen, einschließlich der dafür erforderlichen Strukturen, Richtlinien und Praktiken. Governance ist aus einer Reihe von Gründen notwendig:

- Organisationen werden oft im Namen der Stakeholder durch Dritte beaufsichtigt.
- Diejenigen, die für Governance zuständig sind, sind nicht in der Lage, aus erster Hand zu wissen, was alles vom Management unternommen wird.
- Die Stakeholdergruppen können sehr vielfältig sein, auch solche, die nicht leicht zu identifizieren sind, wie z. B. zukünftige Generationen, die von den Tätigkeiten der Organisation betroffen sein können.
- Die Interessen der Stakeholder können divergieren und Veränderungen unterworfen sein.
- Menschen können unzuverlässig, voreingenommen und egozentrisch sein.
- Der operative Betrieb kann komplex und schwer verständlich sein.
- Alles ist Schwankungen und Unsicherheiten unterworfen.

Governance kann als ein Versuch verstanden werden, diesen Herausforderungen durch Führung, Transparenz und Integrität zu begegnen. Die Mindestvoraussetzung für die Ausübung von Governance ist eine klare Verantwortung und Abstimmung über:

- Rechenschaftspflicht gegenüber den Stakeholdern für die Leistung.
- Tätigkeiten und Einsatz von Ressourcen zur Zielerreichung unter Berücksichtigung des Risikos.

- Objektive Bestätigung und Prüfungssicherheit über alle wichtigen Angelegenheiten, unabhängig von der Verantwortung für diese.

Erfolgreiche Governance schafft bei den Stakeholdern Vertrauen und Zuversicht, dass die Entscheidungen, Handlungen und Ergebnisse der Organisation so sind, dass sie den gewünschten Zweck der Organisation erfüllen. Wir wissen, dass die Interessenvertreter Erfolg wollen, aber nicht um jeden Preis. Sie verlangen, dass die Leistung im Idealfall effizient, ethisch und nachhaltig erbracht wird. Sie sind nicht nur an den Ergebnissen interessiert, sondern auch am Verhalten, Art und Weise der Zielerreichung, Stewardship und so weiter. Wie können Stakeholder oder das Leitungsgremium ohne unabhängige Prüfungssicherheit, ohne die Interne Revision als ihre Augen und Ohren wissen, was wirklich vor sich geht?

## Was ist das Drei-Linien-Modell?

Das Drei-Linien-Modell ist ein ziemlich einfaches Rahmenwerk, das leicht zu verstehen und zu erklären ist und durch eine einfache Grafik unterstützt wird. Das Drei-Linien-Modell basiert auf sechs Kernprinzipien und ermutigt Organisationen, die für eine wirksame Governance erforderlichen Rollen zu berücksichtigen, um den Erfolg zu fördern. Durch ein tieferes Verständnis dieser Rollen und der Art und Weise, wie sie miteinander zusammenarbeiten, um organisatorische Ziele zu unterstützen, können Organisationen selbst entscheiden, was für sie eine geeignete Struktur ist. Das Modell wird in Verbindung mit den besonderen Zielen, Umständen, der Kultur, den Ressourcen usw. der Organisation als Grundlage für den Aufbau der für die Risikobewältigung und Zielerreichung benötigten Struktur und Prozesse verwendet.

## Für wen ist das Drei-Linien-Modell gedacht?

Die Adressaten des Drei-Linien-Modells sind alle Parteien, die am Erfolg von Organisationen interessiert sind. Genauer gesagt kommen die Vorteile des Drei-Linien-Modells denjenigen zugute, die für Governance, Management, Risikomanagement, externe Prüfungssicherheit und natürlich die Interne Revision zuständig sind. Interne Revisoren können nicht nur ihr Verständnis für die Schlüsselbeziehungen und den Beitrag der Internen Revision zum Erfolg vertiefen. Sie können das Modell auch mit denjenigen teilen, die Einfluss auf die Art und Weise haben, wie die Interne Revision betrachtet, strukturiert und mit Ressourcen ausgestattet wird und wie sie arbeitet. Dazu gehören:

- Leitungsgremien und Prüfungsausschüsse.
- Diejenigen, die eng mit der Internen Revision zusammenarbeiten, insbesondere das Management, risikobezogene Funktionen, externe Prüfer und andere Anbieter von Prüfungssicherheit.
- Ausgelagerte Dienstleistungsanbieter.
- Regulierungsbehörden, insbesondere im Finanzdienstleistungssektor.
- Gesetzgeber, politische Entscheidungsträger, Vordenker, Ausbilder und Berufsberater.
- Standardsetzer für verwandte Berufe und Tätigkeiten, insbesondere für externe Prüfung, Risiko, Governance, Rechnungslegung und Finanzmanagement.
- Diejenigen, die Interne Revisoren einstellen, einschließlich Personalabteilungen und Rekrutierungsagenturen.
- Nationale, regionale und globale Organisationen und Personen, die Einfluss auf eine der oben genannten Organisationen haben.

# Wie kam es zur Schaffung des Drei-Linien-Modells?

Das im Juli 2020 veröffentlichte Drei-Linien-Modell ist eine sorgfältige Überarbeitung des Three-Lines-of-Defense-Modells, das nun mehr als 20 Jahre alt ist. Während das alte Modell zwar gut bekannt war und weithin als einfache Methode zur Erklärung der Internen Revision angenommen wurde, wurde die Notwendigkeit, moderne organisatorische Praktiken und das Verständnis moderner Organisationen besser widerzuspiegeln, immer wichtiger.

Der vielleicht wichtigste Grund dafür, dass das Institute of Internal Auditors im Januar 2019 die Überprüfung des früheren Modells einleitete, war, dass die Beschreibung der Internen Revision als dritte Verteidigungslinie veraltet war. Sie war unvereinbar geworden mit der Definition der Mission der Internen Revision in den Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis (IPPF): *Den Wert einer Organisation durch risikoorientierte und objektive Prüfung, Beratung und Einblicke zu erhöhen und zu schützen*. Die Verwendung des Wortes „Verteidigung“ hat den Fokus verengt: Die Interne Revision blickt voraus, berät und konsultiert und tut mehr, als nur Schlechtes zu verhindern.

Einige Kritiker des alten Modells meinten, der Risikobegriff sei veraltet. Die Verwendung des Begriffs „Linien“ suggeriere Silos und harte Grenzen, die nicht überschritten werden könnten. Die Linien spielten auf sequentielle Tätigkeiten an – von der ersten über die zweite bis zur dritten Linie. Die Positionierung des Board in der alten Grafik lasse es weit entfernt erscheinen, quasi über der Organisation schwebend. Es schloss die Interne Revision in ihrem Kästchen ein, als ob dies bedeuten würde: „Das kannst du nicht machen, du bist die dritte Linie.“ Es schien nicht flexibel genug für kleinere, öffentliche und nicht regulierte Organisationen zu sein. Es ließ in der Internen Revision Fragen über das so genannte „Verwischen“ der Linien offen und darüber, was es bedeutet, wenn die Revisionsleitung (CAE) Rollen außerhalb der Internen Revision übernimmt.

Es wurde eine hochkarätige Arbeitsgruppe gebildet, die feststellen sollte, ob das Modell noch relevant ist, und die sich mit der im Laufe der Jahre gesammelten Kritik befasst hat. Die Aufgabe dieser Gruppe von Fachleuten bestand darin, jede Herausforderung sorgfältig abzuwägen und alle damit verbundenen Nuancen zu berücksichtigen.

## Was gleich geblieben ist

Nach der Sammlung von Kommentaren zum Exposure Dokument von mehr als 2.000 Praktikern aus aller Welt und weiteren Studien der Arbeitsgruppe entstand ein stärkeres Modell und eine bessere Grafik. Viele Dinge blieben unverändert. Das neue Modell

- steht in voller Übereinstimmung mit dem IPPF,
- ist maßgebend,
- gilt für alle Organisationen,
- ist dazu gedacht, Organisationen bei der Planung und Strukturierung von Ressourcen und Aktivitäten zu unterstützen, die das Risikomanagement unterstützen, um Überschneidungen, Lücken und Verwirrung zu vermeiden,
- konzentriert sich in erster Linie auf das Innere einer Organisation, auch wenn externen Parteien eine gewisse Beachtung geschenkt wird,
- berücksichtigt die Rollen und Beziehungen zwischen dem Leitungsorgan, dem Management (einschließlich risikobezogener Funktionen) und der Internen Revision,

- behält im Interesse der Anerkennung und Kontinuität die Nennung und die vertraute Nummerierung der „drei Linien“ bei.
- ist einfach und wird durch eine leicht verständliche Grafik unterstützt und
- ist prinzipienbasiert.

## Was ist neu?

Das Drei-Linien-Modell fördert einen prinzipienbasierten Ansatz, der den Bedürfnissen und Umständen einer Organisation entspricht. Natürlich sind alle Organisationen unterschiedlich, und es kann keinen einheitlichen Ansatz für alle geben. Dies führte dazu, dass das Modell explizit sechs Prinzipien definiert, auf denen es basiert.

Eine weitere bedeutende Änderung betraf den Sprachgebrauch, wobei die Verwendung von „Linien“ durch die Idee der „Rollen“ ersetzt wurde. Die Definition der Schlüsselrollen und die Beschreibung der Beziehungen zwischen diesen Rollen im neuen Drei-Linien-Modell bestätigt, dass Koordination und Abstimmung wesentlich sind, um organisatorische Kohärenz zu gewährleisten und Silos zu vermeiden.

Am wichtigsten ist jedoch, dass das neue Modell den kritischen Bedarf an Prüfungssicherheit über die Angemessenheit und Wirksamkeit von Risikoreaktionen, einschließlich Kontrollen, als grundlegende Komponente der Governance verstärkt. Erreicht wird dies durch die kompetente Anwendung von systematischen und zielgerichteten Prozesse, Fachwissen und Erkenntnissen der Internen Revision.

## Die Grundsätze

Die Grundsätze des Drei-Linien-Modells bilden das Herzstück des Modells und zeigen zusammen auf, wie erfolgreiche Governance funktioniert. Sie werden im [Positionspapier zum Drei-Linien-Modell](#) beschrieben.

### Grundsatz 1: Governance

Die Governance einer Organisation erfordert angemessene Strukturen und Prozesse für:

- Verantwortung eines Leitungsorgans gegenüber Interessengruppen für organisatorische Beaufsichtigung durch Integrität, Führung und Transparenz.
- Tätigkeiten (einschließlich Risikomanagement) des Managements zur Erreichung der Ziele der Organisation durch risikoorientierte Entscheidungen<sup>1</sup> und Einsatz der Ressourcen.
- Prüfungssicherheit<sup>2</sup> und Beratung durch eine unabhängige interne Revisionsfunktion, die Klarheit und Vertrauen schafft und kontinuierliche Verbesserungen durch gründliche Untersuchungen und aufschlussreiche Kommunikation fördert.

### Grundsatz 2: Rollen des Leitungsorgans

Das Leitungsorgan stellt sicher:

- Die für eine wirksame Governance angemessenen Strukturen und Prozesse sind vorhanden.
- Die Ziele und Aktivitäten der Organisation sind an die wichtigsten Ziele der Interessengruppen angepasst.

Das Leitungsorgan:

---

<sup>1</sup> Risikoorientierte Entscheidungen: Ein überlegter Prozess, der Analyse, Planung, Aktion, Überwachung und Überprüfung umfasst und die potenziellen Auswirkungen von Unsicherheit auf die Ziele berücksichtigt.

<sup>2</sup> Prüfungssicherheit: Unabhängige Bestätigung und Vertrauen.

- Delegiert Verantwortung und stellt dem Management Ressourcen zur Verfügung, um die Ziele der Organisation zu erreichen und gleichzeitig sicherzustellen, dass rechtliche, regulatorische und ethische Erwartungen erfüllt werden.
- Etabliert und beaufsichtigt eine unabhängige, objektive und kompetente interne Revisionsfunktion, die Klarheit und Vertrauen bezüglich des Fortschritts bei der Erreichung der Ziele liefert.

### Grundsatz 3: Management und Rollen der ersten und zweiten Linie

Die Verantwortung des Managements zur Erreichung der Organisationsziele umfasst sowohl Rollen der ersten als auch der zweiten Linie.<sup>3</sup> Die Rollen der ersten Linie sind hauptsächlich mit der Lieferung von Produkten und/oder Dienstleistungen an Kunden der Organisation verbunden, einschließlich Unterstützungsfunktionen.<sup>4</sup> Die Rollen der zweiten Linie liefern Unterstützung beim Management von Risiken.

Die Rollen der ersten und zweiten Linie können miteinander verwoben oder separiert sein. Manche Rollen der zweiten Linie können Spezialisten zugeordnet sein, die ergänzende Expertise, Unterstützung, Überwachung und Anforderungen für jene mit Rollen der ersten Linie liefern. Rollen der zweiten Linie können sich auf spezifische Ziele des Risikomanagements konzentrieren, z. B. Einhaltung von Gesetzen und Regulierungen sowie akzeptables ethisches Verhalten, interne Kontrollen, Informations- und technische Sicherheit, Nachhaltigkeit und Qualitätssicherung. Alternativ können die Rollen der zweiten Linie eine breitere Verantwortung für das Risikomanagement aufspannen, wie Enterprise Risk Management (ERM). Jedoch ist die Verantwortung für das Management der Risiken Teil der Aufgaben der ersten Linie und des Managements.

### Grundsatz 4: Rollen der dritten Linie

Die Interne Revision bietet unabhängige und objektive Prüfungssicherheit und Beratung in Bezug auf die Angemessenheit und Wirksamkeit der Governance und des Risikomanagements (einschließlich interner Kontrollen). Sie erreicht dies durch die kompetente Anwendung systematischer und zielgerichteter Prozesse, Expertise und Einblicke. Sie berichtet ihre Erkenntnisse dem Management und dem Leitungsorgan, um kontinuierliche Verbesserungen zu fördern. Dabei kann sie die von anderen internen und externen Anbietern erbrachten Prüfungsleistungen berücksichtigen.

### Grundsatz 5: Unabhängigkeit der dritten Linie

Die Unabhängigkeit der Internen Revision von den Verantwortlichkeiten des Managements ist von kritischer Bedeutung für ihre Objektivität, Autorität und Glaubwürdigkeit. Sie wird durch Verantwortung gegenüber dem Leitungsorgan, ungehinderten Zugang zu Menschen, Ressourcen und Daten, die für die Durchführung der Tätigkeiten erforderlich sind, sowie unvoreingenommene und frei von Einflussnahme durchgeführte Planung und Erbringung von Revisionsleistungen erreicht.

### Grundsatz 6: Wertschöpfung und Schutz von Werten

Alle Rollen, die zusammenarbeiten, tragen gemeinsam zur Wertschöpfung und zum Schutz von Werten bei, wenn sie miteinander und mit den vorrangigen Interessen der Interessengruppen in Einklang gebracht werden. Die Abstimmung der Aktivitäten wird durch Kommunikation, Kooperation und Zusammenarbeit erreicht. Dies gewährleistet die Zuverlässigkeit, Kohärenz und Transparenz der Informationen, die für risikoorientierte Entscheidungen benötigt werden.

---

<sup>3</sup> Die Ausdrücke „erste, zweite und dritte Linie“ sind dem ursprünglichen Modell entnommen, weil sie uns daher vertraut sind. Jedoch sind mit den „Linien“ nicht Strukturelemente gemeint, sondern eine zweckdienliche Differenzierung von Rollen. Logisch betrachtet sind auch die Rollen des Leitungsorgans eine „Linie“, aber dies wurde, um Verwirrungen zu vermeiden, nicht so benannt. Die Nummerierung (erste, zweite, dritte) impliziert nicht aufeinander folgende Tätigkeiten. Vielmehr sind alle Rollen gleichzeitig tätig.

<sup>4</sup> Manchmal werden Unterstützungsfunktionen (wie Personal, Verwaltung und Gebäudemanagement) der zweiten Linie zugeordnet. Zur Klarstellung: Das Drei-Linien-Modell ordnet Front- und Backoffice-Tätigkeiten den Rollen der ersten Linie zu. Zu den Rollen der zweiten Linie gehören jene ergänzenden Tätigkeiten, die sich auf risikobezogene Sachverhalte konzentrieren.

## Erläuterung der Schlüsselrollen

Das aufgefrischte Modell bezieht sich auf die Rollen in der ersten Linie, Rollen in der zweiten Linie usw. und nicht auf die Linien. Dies zeigt, dass es nicht um die Struktur geht, sondern um Rollen und Beziehungen, die zugewiesen, kombiniert oder getrennt werden können, und um Wechselbeziehungen. Im alten Modell suggerierte „erste Linie“ ein starres, strukturelles Merkmal. Funktionen, Teams und sogar Einzelpersonen können aber eine Mischung von Rollen haben, sodass es schwer zu sagen ist, dass sie „in der ersten Reihe“ oder „in der zweiten Reihe“ sitzen. Das Modell sieht auch davon ab, von „Überschreiten der Linie“ oder „Verwischen der Linie“ zu sprechen.

Die Rollen sollten immer klar sein. Die Rollen können je nach Entscheidung der Organisation (oder auf Verlangen von Regulatoren) zugewiesen werden. Die Rollen der ersten und zweiten Linie können getrennt oder miteinander vermischt werden. Einzelpersonen, Teams und Funktionen können eine Mischung aus solchen Rollen haben oder spezialisiert sein.

- Rollen der ersten Linie werden als diejenigen definiert, die am direktesten darauf ausgerichtet sind, dem Kunden Produkte und/oder Dienstleistungen zu liefern, und umfassen die Rollen von Unterstützungsfunktionen wie Personalwesen, Verwaltung, IT und Gebäudeservice. Diejenigen mit Rollen der ersten Linie sind für das Risikomanagement verantwortlich.
- Rollen der zweiten Linie sind solche, die sich auf spezifische Aspekte des Risikomanagements konzentrieren, darunter die Einhaltung ethischer, rechtlicher und regulatorischer Anforderungen, Kontrolle, Qualitätssicherung, IT-Sicherheit, Nachhaltigkeit und umfassendere Verantwortlichkeiten wie das Enterprise Risk Management (ERM). Rollen der zweiten Linie liefern zusätzliche Herausforderungen, Expertise, Aufsicht und Kontrolle.

Das Modell beschreibt die Managementverantwortlichkeiten so, dass sie Rollen der ersten und zweiten Linie umfassen, unabhängig davon, wie sie zugewiesen werden. Es kann hochrangige Personen mit einer Rolle der zweiten Linie geben (z. B. ein Chief Risk Officer), die direkt dem Leitungsorgan unterstehen, um ein gewisses Maß an Unabhängigkeit zu gewährleisten. Diese verbleiben jedoch im Verantwortungsbereich des Managements.

Die einzigartige Position der Internen Revision, unabhängig vom Management und dessen Verantwortlichkeiten, ist die Rolle der dritten Linie. Aufgrund dieser Unabhängigkeit ist sie in der Lage, objektive Prüfungssicherheit und Beratung zu bieten.

Das Modell bestätigt, dass es logischerweise nicht möglich ist, sowohl vom Management unabhängig zu sein als auch Managementverantwortung zu übernehmen (d. h. Rollen in der ersten oder zweiten Linie). Wenn die Interne Revision diese Aufgaben der ersten und zweiten Linie wahrnimmt, muss eine unabhängige Prüfungssicherheit bezüglich dieser Tätigkeit aus anderen Quellen eingeholt werden.

## In der Governance verankert

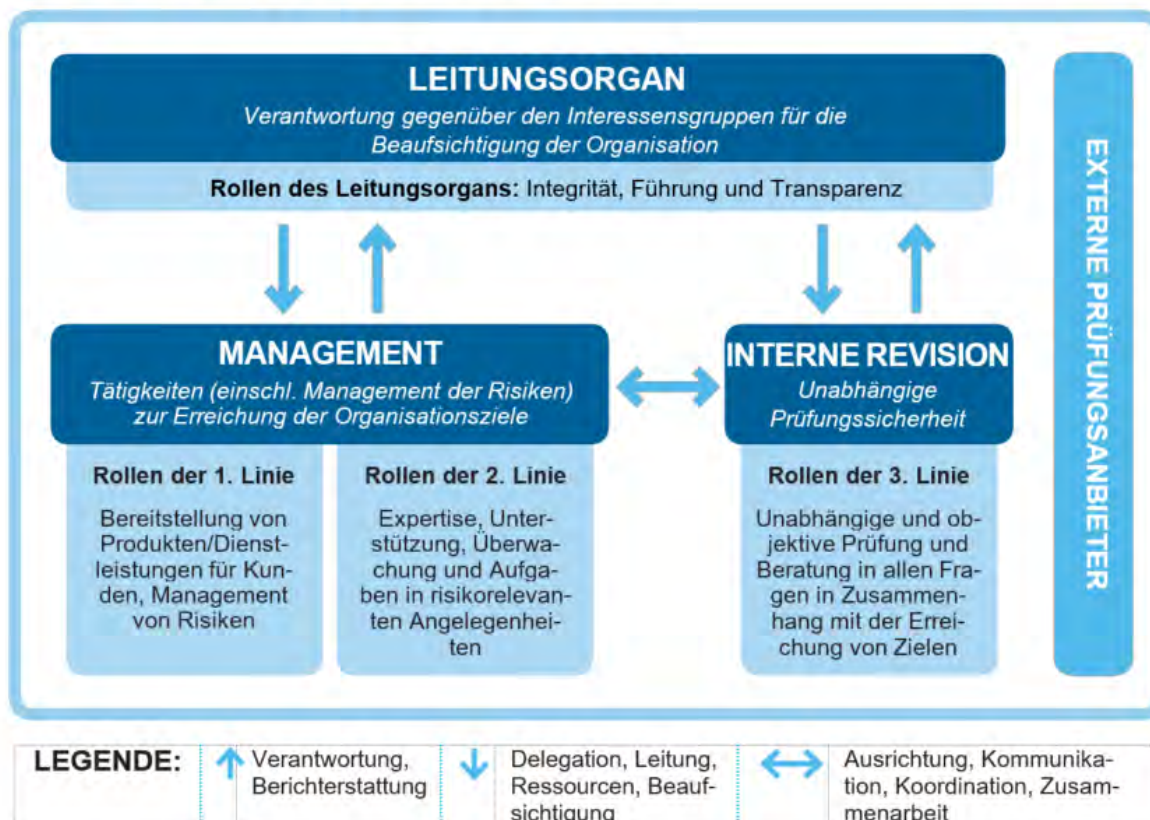
Eine weitere bedeutende Änderung des neuen Modells besteht darin, dass es nicht mehr nur auf Risikomanagement und -kontrolle, sondern auf Governance insgesamt basiert, um sowohl die Wertschöpfung als auch den Schutz von Werten, also die offensiven und die defensiven Aspekte des Risikomanagements einzubeziehen.

Die Vision des IIA für das Jahr 2030 besteht darin, die Interne Revision als unverzichtbar für die Governance zu positionieren. Das Drei-Linien-Modell zeigt, wie die wichtigsten und grundlegenden Komponenten der Governance, einschließlich der Internen Revision, miteinander in Beziehung stehen. Der Schlüssel zur Rolle der Internen Revision bei der Governance ist ihre Unabhängigkeit, aber Unabhängigkeit bedeutet nicht Isolation! Kommunikation, Kooperation und Zusammenarbeit sind von entscheidender Bedeutung, und die Interne Revision muss auf die Prioritäten der Organisation abgestimmt und voll in die Aktivitäten des Managements eingebunden sein.

# Die neue Grafik

Auf den ersten Blick scheint die aktualisierte Grafik genau das zu sein: eine modernisierte Version des alten Modells. Bei näherer Betrachtung zeigen sich jedoch einige signifikante Unterschiede, und diese wichtigen Änderungen sind von zentraler Bedeutung, um die Grundlagen der Governance zu erklären.

## Das IIA Drei-Linien-Modell



Die neue Grafik definiert deutlicher, dass Governance drei wesentliche Komponenten benötigt: Rechenschaftspflicht des Leitungsorgans gegenüber den Interessengruppen für seine Aufsicht, Tätigkeiten des Managements (einschließlich Risikomanagement) zur Erreichung der Organisationsziele und Prüfungssicherheit und Beratung durch eine unabhängige Interne Revision, die Einblicke, Vertrauen und Ermutigung zu kontinuierlicher Verbesserung bietet.

Die Änderungen an der neuen Grafik beinhalten eine bessere Darstellung der Bedeutung der Rolle des Leitungsorgans und die Verwendung des Begriffs *Leitungsorgan* anstatt *Board*, um die weltweite Akzeptanz sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor sicherzustellen. Die neue Grafik lässt so viele Berichtslinien zwischen dem Management und dem Leitungsorgan zu, wie erforderlich sind (z. B. CEO, CRO). Durch das Vermeiden des Begriffs *Verteidigung* macht die Grafik deutlich, dass die Verteidigung nicht der einzige und schon gar nicht der primäre Schwerpunkt des Modells oder des Risikomanagements im Allgemeinen ist.

Am wichtigsten ist vielleicht, dass die Pfeile jetzt in beide Richtungen gehen, von den Rollen des Leitungsorgans zum Management und zur Internen Revision und horizontal zwischen Management und Interner Revision. Dies stellt die Beziehungen zwischen den drei Rollen besser dar und veranschaulicht die notwendige Zusammenarbeit. CAEs können die Internen Revisoren bitten, bei einem Projekt mit dem Leitungsorgan zusammenzuarbeiten, oder der Prüfungsausschuss kann die Interne Revision bitten, eine Betrugsermittlung zu leiten – das ist alles Teil einer gesunden Governancestruktur.

# Anwendung des Modells

Das Drei-Linien-Modell trägt der Existenz von Organisationen mit unterschiedlichen Strukturen Rechnung. Es ist wichtig zu beachten, dass die Grafik nicht als Struktur- oder Organigramm konzipiert ist! Sie soll zeigen, dass die Rollen der ersten und zweiten Linie vermischt oder getrennt sein können und dass es viele Berichtslinien an das Leitungsorgan (z. B. CEO, CRO, CCO) geben kann, die diesen Funktionen den erforderlichen Grad an Unabhängigkeit verleihen.

So viele Personen wie erforderlich können direkt dem Board unterstellt werden, was ein gewisses Maß an Unabhängigkeit für Compliance oder Risikomanagement usw. gewährleistet. Insofern diejenigen, die in der zweiten Linie tätig sind, beraten, überwachen, beurteilen, berichten und Prüfungssicherheit liefern, spielen sie eigentlich die Rolle der dritten Linie, auch wenn ihre Unabhängigkeit möglicherweise nicht dieselbe ist. Wenn dieselben in der zweiten Linie tätigen Personen auch Entscheidungen über das Risikomanagement treffen – Gestaltung und Umsetzung, Festlegung von Grenzwerten, Festlegung von Richtlinien, Festlegung von Zielen usw. – dann sind sie mitten im Geschehen und sind eindeutig Teil der Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten des Managements. Das Risikomanagement bleibt in allen Fällen in der Verantwortung des Managements.

Die Interne Revision ist qualitativ anders. Sie ist nicht einfach eine weitere Beratungsfunktion in der zweiten Linie. Sie ist unabhängig von den Verantwortlichkeiten, Entscheidungen und Einflussnahme des Managements und ist dem Leitungsorgan direkt rechenschaftspflichtig.

Organisationen können sich nach Belieben strukturieren, je nach Zielen, Ressourcen, Regulierungskultur usw. Die Rollen der ersten und zweiten Linie bleiben, unabhängig davon, wie sie zugewiesen werden, in der Verantwortung des Managements. Die Interne Revision ist unabhängig von den Verantwortlichkeiten des Managements. Können die Rollen der zweiten und dritten Linie kombiniert werden? Ja, nach dem Ermessen des Leitungsorgans, aber diese Rollen sind nicht miteinander vereinbar! Eine Person kann nicht gleichzeitig für etwas verantwortlich sein und eine unabhängige Meinung dazu abgeben. Wenn Interne Revisoren diese Rolle übernehmen, müssen sie jemand anderen finden, der eine unabhängige Meinung dazu abgibt.

## Die drei Linien und .....

Das Drei-Linien-Modell ist als anpassungsfähig konzipiert, da es die Bedeutung von Rollen anerkennt und wie sie kombiniert oder getrennt werden können. Je nachdem, wie die Governance für ihre Organisationen am besten zu strukturieren ist, können verschiedene Sektoren die Notwendigkeit erkennen, Rollen zuzuweisen oder Wechselbeziehungen zu schaffen. Doch trotz dieser unterschiedlichen Nuancen bleibt die Interne Revision in der Struktur einer erfolgreichen Governance grundsätzlich gleich.

Hier sind einige Beispiele für Herausforderungen des Drei-Linien-Modells und verschiedener Branchen und Themen bei der Einrichtung einer Internen Revision, wo aber dennoch zusammengearbeitet werden kann, um durch unabhängige, objektive Prüfungssicherheit Governance zu vermitteln.

**Risikomanagement in Unternehmen:** ERM ist ein strukturierter, konsistenter Ansatz zum Management von Risiken, der der gesamten Organisation zugutekommt, indem Chancen und Bedrohungen, die sich auf die Ziele einer Organisation auswirken können, identifiziert und beurteilt werden und über Reaktionen darauf entschieden und darüber berichtet wird. Wenn ERM gut durchgeführt wird, ist es in die gesamte Organisation integriert und eingebettet. Dies ist im Grunde eine formalisierte Anwendung dessen, wie das Drei-Linien-Modell funktionieren kann und sollte, wenn eine solide Governancestruktur im Mittelpunkt jeder Entscheidung einer Organisation steht. Organisationen existieren nicht, um Risiken zu managen, Risikomanagement ist Teil der Governance. Damit das ERM wirksam ist und unnötige Überschneidungen, Verwirrung oder Lücken vermieden werden, erfordert es Klarheit und eine gute Kommunikation zwischen den Hauptakteuren.

**Finanzdienstleistungen:** Seit der Finanzkrise von 2008 sind die Erwartungen der Aufsichtsbehörden an die internen Kontrollstrukturen und Risikomanagementfunktionen großer Bankinstitute und Versicherungsunternehmen immer spezifischer geworden. Eine klar definierte Trennung zwischen dem Geschäft, den Risikomanagement-/Compliance-Funktionen und der Internen Revision ist jedoch in kleineren Finanzdienstleistungsunternehmen nicht unbedingt praktikabel oder durch die Regulierung vorgeschrieben. Das Drei-Linien-Modell setzt die Messlatte in Bezug auf bewährte Praktiken, lässt aber den Organisationen Raum, weniger starre Trennungen zwischen den Linien je nach den individuellen Bedürfnissen zu nutzen. Sie können ihre Unabhängigkeit bewahren, aber dennoch ihren Organisationen auf praktische Weise dienen. Das Drei-Linien-Modell kann für den Einsatz in Finanzdienstleistungsunternehmen auf einem Kontinuum in Betracht gezogen werden, von einer kleinen lokalen Bank oder Versicherung bis hin zu einer großen multinationalen Institution oder Versicherungsgesellschaft.

**Öffentlicher Sektor:** Die Interne Revision in öffentlichen Institutionen variiert stark und hängt von jeweiligen Rechtsrahmen ab. In den Vereinigten Staaten beispielsweise unterscheidet sich die Interne Revision in lokalen, staatlichen und föderalen Regierungsstellen. Häufig ist die Interne Revision in eine Abteilung eingebettet und dem Abteilungsleiter unterstellt. Die Interne Revision kann in Organisationen wie den Vereinten Nationen und anderen multilateralen Finanzinstitutionen fragmentiert sein und deren Aufgaben werden als Inspektion, Abhilfemaßnahme, Ermittlung, Bewertung oder Beaufsichtigung bezeichnet. Vorsicht, mangelndes Vertrauen oder die Sorge um die Unabhängigkeit, dass die Interne Revision mehr tut, als nur Prüfungssicherheit zu geben, sind in öffentlichen Institutionen weit verbreitet. Häufig gibt es keinen wirklich unabhängigen Prüfungsausschuss, und die Governance unterliegt politischen Zyklen. Das Ziel der Institution konzentriert sich eher auf die Erbringung eines öffentlichen Dienstes als auf die Optimierung der finanziellen Rendite. Auch wenn die Titel unterschiedlich lauten und die Prüfer nicht an einen CAE berichten, führt die Anwendung des Drei-Linien-Modells im öffentlichen Sektor zu einem Konsens. Die Leitungsorgane können die Findings vergleichen und wissen, dass die Ergebnisse Teil desselben internen Prozesses sind, der durchgängig angewandt wird.

**Nachhaltigkeit:** Der Einfluss auf Investitionen zur Förderung eines sozialen Gutes oder zur Prävention eines sozialen Mangels ist während der Pandemiekrise populärer denn je. Das bedeutet, dass Leitungsorgane und Management in jeder Phase nicht nur finanzielle Risiken, sondern auch Umwelt-, Sozial- und Governance-Fragen berücksichtigen müssen. Das Drei-Linien-Modell ist entscheidend, um die richtige Prüfungssicherheit hinsichtlich eines langfristigen Denkens zu geben. Die Interne Revision ist innerhalb der Organisation perfekt positioniert, um Prüfungssicherheit über nichtfinanzielle Informationen und Erkenntnisse über die Langfristigkeit der Perspektive zu geben, am besten strukturiert mit Hilfe des Drei-Linien-Modells. General Motors zum Beispiel hat das Drei-Linien-Modell fast unmittelbar nach seiner Veröffentlichung im Juli 2020 eingeführt, um auf globaler Ebene eine einheitliche Governance zu erreichen.

**Kleine und mittlere Unternehmen:** KMUs verfügen traditionell über begrenzte Ressourcen, weniger Personal und weniger Möglichkeiten zur Spezialisierung, was häufig zu Kombinationen zwischen Aufgaben der ersten und zweiten Linie führt. Aufgaben und Titel sind stärker miteinander verflochten (z. B. Direktoren mit ausführenden Rollen). Möglicherweise gibt es auch keine Interne Revision. KMU müssen das Risiko verstehen, das sie als Organisation eingehen, wenn sie nicht über die im Drei-Linien-Modell dargelegten drei Governancerollen verfügen. Einige Rollen können komprimiert werden. Aber auch wenn man die Rollen der ersten und zweiten Linie zusammenfasst, bleiben sie immer noch Managementrollen. Ohne die Rolle der dritten Linie hat das Unternehmen keine Governance, und es gäbe keine „Checks and Balances“ hinsichtlich der Tendenzen der Manager zu Eigeninteressen. Sie könnten dem Leitungsorgan nur das berichten, was sie gut aussehen lässt. Die Rolle der dritten Linie kann an einen externen Dienstleister ausgelagert werden, wobei die Organisation gemäß IIA-Standard 2070 immer noch die Verantwortung für die Aufrechterhaltung einer wirksamen Internen Revision trägt.

**Betrug/Transparenz:** Eine spezifische Anwendung des Drei-Linien-Modells wird Organisationen zugutekommen, wenn es um Betrug, Transparenz und Korruption geht, wobei das Modell als Anleitung zur Umsetzung dienen kann. Wenn Sie einen Blick auf die umfassende Rolle des Managements werfen, konzentrieren Sie sich auf die Rolle, die Betrug, verstärkt durch das Drei-Linien-Modell, spielt. Wenn das Management in Betrugsfälle verwickelt wäre und es keine Interne Revisionsfunktion gäbe, müsste sich das Leitungsorgan darauf verlassen, dass die Betrüger selbst alle Informationen, die es erhält, bestätigen.

Der Bericht 2020 der Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) über weltweiten Betrug und Missbrauch am Arbeitsplatz stufte die Interne Revision unter die ersten drei Parteien ein, an die Whistleblower berichten. Die ACFE-Studie [Report to the Nations](#) kam ebenfalls zu dem Ergebnis, dass die Interne Revision 15 % der gemeldeten Betrugs- und Korruptionsfälle aufdeckte, schon an zweiter Stelle nach den allgemeinen Hinweisen mit 40 %. Darüber hinaus stellte der Bericht fest, dass die Präsenz der Internen Revision als Anti-Fraud-Kontrolle (74 %) den mittleren Schaden aus Betrug um die Hälfte reduziert hat. Interessanterweise waren externe Prüfungen zwar die häufigsten der in der Studie untersuchten Kontrollen (83 % der geschädigten Organisationen ließen ihre Jahresabschlüsse von einem externen Prüfer prüfen), doch waren sie nur für 4 % der aufgedeckten Betrugsfälle verantwortlich.

## Schlussfolgerung

Eine der großen Hoffnungen für das neue Drei-Linien-Modell besteht darin, dass es dazu beitragen wird, die Rolle der Internen Revision zu klären und dem Berufsstand mehr Vertrauen zu geben sowie eine angemessene Flexibilität und Skalierbarkeit zu demonstrieren, um die Anwendbarkeit auf alle Organisationen auszudehnen. Das Modell wird nicht nur innerhalb der Internen Revision mehr Vertrauen schaffen, sondern auch gegenüber dem Leitungsorgan und dem Management, was den Wert der Internen Revision betrifft.

Das Drei-Linien-Modell zerstreut die Verwirrung über das Angebot von Beratungsdiensten. Beratung bedeutet nicht, „die Linie zu überschreiten“, „die Linie zu verwischen“ oder die Unabhängigkeit zu gefährden. Die Interne Revision ist ideal positioniert, um wertvolle, glaubwürdige, maßgebende, objektive Beratung und Erkenntnisse zu liefern, gerade weil sie unabhängig ist. Wirksame Prüfungssicherheit kann nur auf guten Einblicken beruhen. Wenn die Interne Revision keinen Einblick geben kann, schränkt sie den Wert ein, den sie bietet.

Dies ist auch für Vergleiche zwischen der oft missverstandenen Unabhängigkeit der Internen Revision und der externen Prüfung von Bedeutung. Die Interne Revision ist völlig unabhängig. Ihre Unabhängigkeit wird durch die Beaufsichtigung durch das Audit Committee sichergestellt. Das Audit Committee beaufsichtigt die Einstellung, Entlassung und Vergütung der Internen Revision, genau wie bei der externen Prüfung. Der große Vorteil der Internen Revision besteht aber darin, dass sie über die Organisation und ihren Erfolg vollständig informiert ist und darin eingebunden ist.

Die Struktur hängt von der Organisation ab, da die traditionellen „Linien“ geteilt sein oder erhebliche Überschneidungen aufweisen können. Die Struktur wird auch nicht ein für alle Mal festgelegt, sondern muss im Zusammenhang mit sich ändernden Prioritäten und Umständen ständig überprüft werden. In dieser Hinsicht ist das Drei-Linien-Modell eine Reise.

