

THREE LINES OF DEFENSE MODEL: QUO VADIS?

Denkanstösse zur Überarbeitung eines erfolgreichen Governance-Modells

Das Three Lines of Defense Model hat sich während der letzten Jahrzehnte weltweit als Ordnungsrahmen und Best Practice im internen Audit bewährt, wie ein ganzheitliches Governance-System strukturiert werden kann. Um es noch flexibler zu gestalten und den verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht zu werden, findet aktuell eine Überarbeitung des Modells statt.

1. HINTERGRUND DES THREE LINES OF DEFENSE MODEL

Das *Three Lines of Defense Model* wurde im Jahr 2010 im Zuge der Verabschiedung der 8. EU-Richtlinie von 2006 von der European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA)[1], in der der Autor massgeblich mitgewirkt hat, und der Federation of European Risk Management Associations (FERMA)[2] entwickelt. Das Modell diente primär dem Zweck, die Verwaltungsräte und die Mitglieder des Audit Committee bei der Umsetzung von Art. 41 Abs. 2b der Richtlinie zu unterstützen. Dieser Artikel sieht vor, dass das Audit Committee die Wirksamkeit der internen Steuerung und Kontrolle, des internen Audits und, wo anwendbar, des Risikomanagements überwachen soll. Vor diesem Hintergrund sollte das Modell einen Überblick vermitteln über Funktionen und Aktivitäten im Zusammenhang mit der internen Steuerung und Kontrolle, dem internen Audit oder dem Risikomanagement und aufzeigen, in welchem Verhältnis diese zueinanderstehen. Schliesslich sollte auch die Wirksamkeit und die Wirtschaftlichkeit von interner Steuerung, Kontrolle und Risikomanagement durch Vermeidung von Kontrolllücken und Doppelarbeiten gestärkt werden. Aufgrund der einfachen Modellstruktur und Aufteilung von Verantwortlichkeiten hat sich das *Three Lines of Defense Model* seit seiner Entwicklung erfolgreich in der Praxis etablieren können und wird mittlerweile weltweit als Best Practice für ein ganzheitliches und effektives Governance-System eingesetzt.

2. KERN UND WÜRDIGUNG DES MODELLS

Wie *Abbildung 1* zeigt, beschreibt das Modell die drei Verteidigungslinien, die den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung beim Sicherstellen der Wirksamkeit von Governance, Risikomanagement sowie interner Steuerung und Kontrolle unterstützen und diesen Bericht erstatten. Die drei Verteidigungslinien sind einander nachgelagert und sollen das inhärente Unternehmensrisiko sukzessive auf das vom Verwaltungsrat akzeptierte Restrisiko reduzieren. Die erste Linie bilden die in die operativen Geschäftsprozesse integrierten Kontrollen, welche auch als Risikoeigentümer (Risk Owner) bezeichnet werden. Die zweite Linie, welche die Risikokontrolle (Risk Control) übernimmt, ist in der Regel unternehmensindividuell ausgestaltet und kann aus Funktionen für Risikomanagement, Compliance, Qualitätssicherung oder ähnlichen Aktivitäten bestehen. Im Gegensatz zu den ersten beiden Linien ist die dritte Linie, das interne Audit (Risk Assurance), die einzige prozessunabhängige Aktivität, die eine direkte und funktionale Berichterstattungsline an den Verwaltungsrat respektive an das Audit Committee und häufig auch an das Senior Management hat. Eine zusätzliche Absicherung ausserhalb des Unternehmens wird für die finanzielle Berichterstattung durch das externe Audit sowie durch den Regulator gewährleistet. Vor allem in der Finanzbranche[3], die sehr stark reguliert ist, wird die Struktur des Modells eingesetzt.

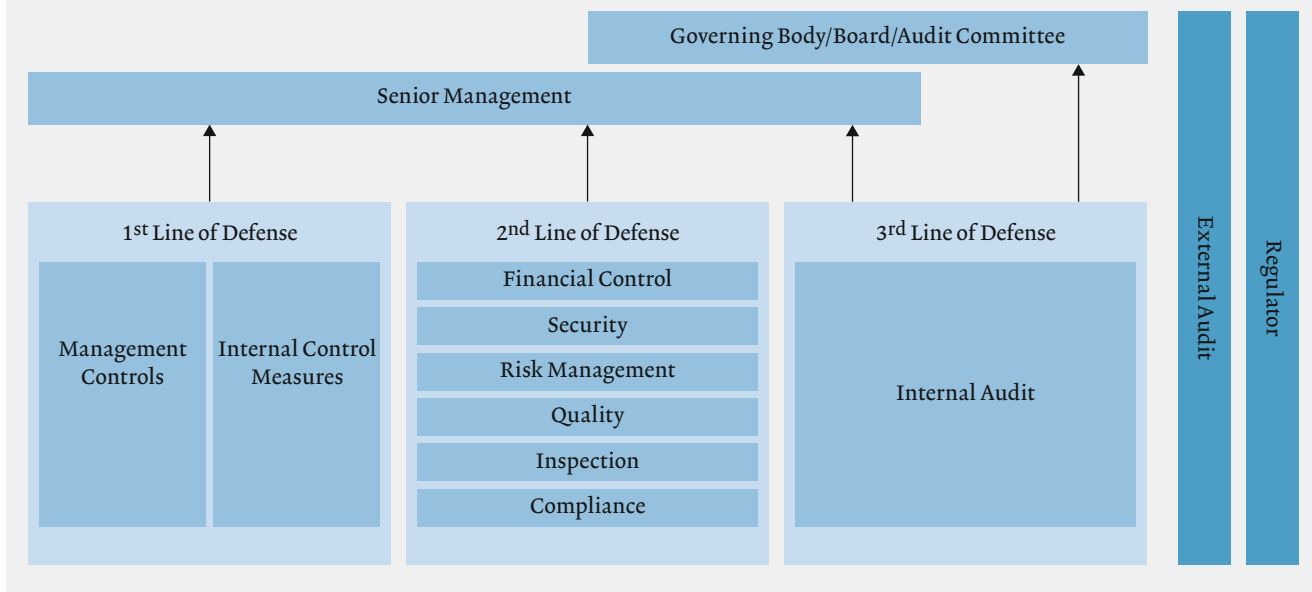
Dank seiner intuitiven Darstellung hat sich das Modell in der Praxis sehr gut durchgesetzt und ist in zahlreichen



T. FLEMMING RUUD,
 PROF., PHD, WP (N),
 PROFESSOR
 FÜR BETRIEBS-
 WIRTSCHAFTSLEHRE
 (INTERNAL CONTROL/
 INTERNAL AUDIT),
 UNIVERSITÄT ST. GALLEN



YASMINE BENSULTANA,
 DOKTORANDIN,
 WISSENSCHAFTLICHE
 MITARBEITERIN AM
 LEHRSTUHL RUUD,
 UNIVERSITÄT ST. GALLEN

Abbildung 1: **THREE LINES OF DEFENSE MODEL**

Grosskonzernen wie beispielsweise der UBS, Lafarge-Holcim oder der Zurich Insurance Group zur grundlegenden Struktur für das Risikomanagement sowie für das interne Steuerungs- und Kontrollsystem/die Compliance geworden. Das aktuelle Modell hat den Vorteil, dass es einfach, leicht zu verstehen und zu kommunizieren ist. Es hilft Organisationen, klare Verantwortlichkeiten zuzuweisen und dadurch Unklarheiten, Lücken und Überschneidungen zu vermeiden. Zusätzlich wird auch der Einfluss der Wirtschaftsprüfer und Aufsichtsbehörden hervorgehoben. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Modell einen wertvollen Ordnungsrahmen für ein effektives Risikomanagement und eine wirksame Corporate Governance bietet.

Das Modell hat im Laufe der Jahre aber auch Kritik hervorgerufen und seine Grenzen bei der Bewältigung der Komplexität moderner Organisationen aufgezeigt. Zum einen wird das Modell von einigen seiner Anwender trotz seiner einfachen Darstellung als inflexibel bezeichnet, und kleinere und mittelgrosse Unternehmen können es infolge geringerer Ressourcen und weniger komplexer Anforderungen an das Risikomanagement in der vorgegebenen Struktur häufig nicht umsetzen. Zum anderen wird diskutiert, ob entgegen der Modellgrafik, welche die drei Linien als klar voneinander getrennt und unabhängig darstellt, unter bestimmten Gegebenheiten im Unternehmen eine engere Zusammenarbeit und gegebenenfalls sogar eine Überschneidung der Verteidigungslinien nicht sinnvoller erscheinen würde [4]. Eine solche Bündelung von Verantwortlichkeiten wäre insbesondere für kleinere Unternehmen denkbar. Zudem sind alle drei Linien gleich gross abgebildet, was in der Praxis unwahrscheinlich ist, da die ersten beiden Verteidigungslinien mit viel mehr personellen Ressourcen ausgestattet sind als das interne Audit und in kleineren Unternehmen in der Regel gar kein internes Audit besteht. Die Grösse der drei Linien steht im bisherigen Modell somit in keinem Zusammenhang mit der tatsächlichen Grösse der Funktionen oder Aktivitäten.

Darüber hinaus ist der Begriff *Defense* fortlaufend Gegenstand der Diskussion [5]. Vom lateinischen Verb *defendere* (dt. verteidigen, schützen) abstammend, wird der Begriff *Verteidigung* mit dem Gedanken der Abwehr assoziiert. Kritische Stimmen fragen, gegen wen oder was diese Abwehr erfolgen soll – gegen die Geschäftsleitung, gegen Aktionäre, gegen andere Stakeholder oder gegen Unternehmensrisiken? Es wird ersichtlich, dass der Begriff möglicherweise irreführend ist und ein alternativer Begriff wie *Three Lines of Control* oder *Lines of Responsibility* oder *Accountability* möglicherweise den ursprünglichen Sinn und Zweck des Modells besser widerspiegeln würde. Die bestehenden drei Verteidigungslinien werden zudem häufig auch als zu einschränkend und restriktiv kritisiert. Wie der Titel verdeutlicht, legt das Modell den Schwerpunkt auf Abwehrmassnahmen und geht damit nicht auf die Notwendigkeit ein, auch proaktiv mit Chancen und Risiken umzugehen. Vor diesem Hintergrund werden alternative Bezeichnungen wie *Three Lines of Offense* vorgeschlagen. Schliesslich wird kritisiert, dass das bestehende Modell strenge Auflagen vorgibt und dadurch Gefahr läuft, ineffektive und ineffiziente organisatorische Silos im Unternehmen zu stärken.

Betrachtet man die Vielfalt und die unterschiedlichen Anforderungen an Unternehmen, ist naheliegend, dass das bisherige Modell eine vereinfachte und deshalb kaum für alle Unternehmen generalisierbare Vereinfachung der Realität wiedergibt. Dennoch hat das *Three Lines of Defense Model* in den vergangenen Jahren in Unternehmen als Rahmenwerk für eine ganzheitliche Struktur des internen Audits/der Governance weltweit stark an Bedeutung gewonnen.

Um die vorgängigen Kritikpunkte abzufedern, hat sich das Institute of Internal Auditors (IIA) [6] zum Ziel gesetzt, das *Three Lines of Defense Model* unter Beibehalt seiner bisherigen Vorteile zu überarbeiten. Im Juni 2019 wurde vom IIA folglich ein Exposure-Dokument [7] veröffentlicht. Vor diesem Hintergrund werden in den folgenden Abschnitten die



wesentlichen Grundgedanken zur Überarbeitung beleuchtet und deren Auswirkungen kritisch betrachtet.

3. ZIELE UND ANSATZPUNKTE DER ÜBERARBEITUNG DES THREE LINES OF DEFENSE MODEL

Die Hauptziele der Aktualisierung des Modells sind laut IIA:

- a) es flexibler und einfacher zu implementieren, insbesondere auch für kleinere und mittlere Unternehmen;
- b) die Koordination und Zusammenarbeit zwischen den Linien zu verbessern, selbst wenn dies bedeutet, die Linien bei Bedarf zu verwischen;
- c) ein proaktives und ganzheitliches Verständnis des Risikomanagements zu fördern und die Konnotation des Begriffs Verteidigung zu verringern. Letzteres bedeutet, dass der proaktive Grundgedanke der gemeinsamen Wertschöpfung die bisher defensive Haltung ablösen soll und durch allgemeinere Definitionen der Verantwortungsbereiche eine grössere Skalierbarkeit und eine breitere Anwendbarkeit erreicht werden soll.

Insgesamt wird mit der Überarbeitung beabsichtigt, die Governance, das Risikomanagement sowie die interne Steuerung und Kontrolle durch die Weiterentwicklung des Modells noch wirksamer und wirtschaftlicher zu gestalten.

Das aktuelle Modell benötigt keine vollständige Überarbeitung, verfügt es doch über Stärken, die erweitert und verbessert werden können, um den wachsenden organisatorischen Anforderungen noch besser gerecht zu werden. Angelehnt an und übersetzt vom IIA 2019 [8] werden im Folgenden die Stärken und Ansatzpunkte zur Überarbeitung des *Three Lines of Defense Model* in prägnanter Form wiedergegeben:

- a) In Bezug auf die Einfachheit, Verständlichkeit und Kommunizierbarkeit des Modells werden keine Ansatzpunkte zur Verbesserung vorgeschlagen.
- b) Hinsichtlich des Fokus auf Risikomanagement sowie interne Steuerung und Kontrolle wird eine stärkere Berücksichtigung des Kontexts von Governance, Unternehmenserfolg und Wertschöpfung gefordert.
- c) Bezüglich der Handhabung von Chancen und Risiken steht anstelle eines rein defensiven Fokus die Förderung eines proaktiven Ansatzes, um die Unternehmensziele zu unterstützen, im Mittelpunkt.
- d) Betreffend die Basis für Klarheit und Effizienz, um Aktivitäten und Ressourcen im Bereich Risikomanagement sowie die interne Steuerung und Kontrolle zu unterstützen, sollen die Koordination und die Zusammenarbeit zwischen den Aktivitäten unter Berücksichtigung strategischer und operativer Ziele gestärkt werden.
- e) Hinsichtlich klarer Definitionen von Rollen und Verantwortlichkeiten soll verdeutlicht werden, wie die verschiedenen Aktivitäten nicht nur individuell, sondern auch gemeinsam zu einer wirksamen Governance, zum Unternehmenserfolg und zur Wertschöpfung beitragen können.
- f) In Bezug auf die grosse Akzeptanz des Modells, vor allem im Finanzsektor, wird die Berücksichtigung unterschiedlicher Anforderungen insbesondere im Hinblick auf Unternehmensgrösse, Sektor und Prozessmaturität angestrebt,

damit eine Umsetzung des Modells durch alle Unternehmen ermöglicht wird.

- g) Betreffend die Berücksichtigung des Gesetzgebers und des Wirtschaftsprüfers soll der Einbezug weiterer Anspruchsgruppen und deren Beitrag zu Governance, Unternehmenserfolg und Wertschöpfung in den Vordergrund gerückt werden.
- h) Zum Punkt der Integration und um die Rolle des internen Audits als Third Line of Defense hervorzuheben, soll eine Erweiterung des Verständnisses des Mandats des internen Audits als Koordinator von Assurance-Aktivitäten erfolgen.
- i) Zur Stärke des Modells als hilfreiches Rahmenwerk für Diskussionen hinsichtlich Unabhängigkeit, Objektivität und Assurance sollen zukünftig auch mögliche Überlappungen der Linien berücksichtigt werden.
- j) Die Modellgrafik soll weiterentwickelt werden, um die Evolution und Verbesserungen des Modells widerzuspiegeln.

Das IIA, das die Stellung des internen Audits in den Unternehmen stärken möchte, schlägt vor dem Hintergrund der vorgängigen Erläuterungen vor, dass das interne Audit künftig eine erweiterte Rolle bei der Koordination der Linien und ihrer Aktivitäten übernehmen sollte. Möglichkeiten für den Einsatz des internen Audits werden vor allem bei der Strukturierung und Einplanung der Aktivitäten (Assurance Mapping [9]) gesehen, sodass der Leiter des internen Audits gegebenenfalls als Gewährleister agieren könnte, um das vom Verwaltungsrat gewünschte Mass an Assurance zu erzielen [10].

Nach der Veröffentlichung des erwähnten Exposure-Dokuments im Juni 2019, in dem sowohl die Stärken des bisherigen Modells als auch Ansatzpunkte zur Überarbeitung aufgeführt wurden, gab das IIA bekannt, dass es im Rahmen seiner Überprüfung des *Three Lines of Defense Model* eine globale Umfrage durchführen und zu diesem Zweck vom 20. Juni bis zum 20. September 2019 öffentliche Stellungnahmen einholen wird. Die drei Verteidigungslinien sind gemäss Richard F. Chambers, Präsident und CEO vom IIA,

«ein wertvolles Instrument für Risiko und Kontrolle. Änderungen, die von einer Task Force vorgeschlagen wurden, die Prüfer, Führungskräfte für Risiko und Compliance, Interessengruppen und andere vertritt, sollen dazu beitragen, das Modell zu modernisieren und zu stärken, um seinen dauerhaften Nutzen und Wert sicherzustellen.» [11]

Die Resonanz auf die globale Umfrage des IIA war überwältigend; laut offiziellen Angaben wurden mehr als 2000 Fragebogen von einem breiten Querschnitt verschiedener Stakeholder ausgefüllt [12].

In einer ersten Zusammenfassung und Analyse der Ergebnisse der Umfrage [13] hat das IIA im Oktober 2019 Folgendes mitgeteilt: Das Modell wird von einer Vielzahl von Personen anerkannt, verstanden und angewendet. Es hat sich als sehr erfolgreiches Instrument zur Förderung des Bewusstseins und des Verständnisses für das interne Audit bewährt.

Dennoch hält das IIA daran fest, dass das Modell aktualisiert werden muss. Es unterstreicht, dass die Überarbeitung basierend auf den bestehenden Prinzipien erfolgen soll. Laut IIA steht das bestehende Modell nicht im Einklang mit einer

proaktiveren Rolle des internen Audits, und eine Festlegung des Modells im Kontext von Governance, Unternehmenserfolg und Wertschöpfung wäre von Vorteil. Dabei wird allerdings wiederholt, dass das Modell und die Grafik einfach, leicht verständlich und vertraut bleiben müssen. Die Veröffentlichung eines überarbeiteten IIA-Positionspapiers wird im Lauf des Jahrs 2020 erwartet.

4. QUO VADIS?

Einen wesentlichen Grund zur Überprüfung des Modells liefert die in der aktuellen Modellgrafik illustrierte Trennung der drei Linien, die als Silodenken interpretiert werden könnte. Seitdem zur Jahrtausendwende das Thema *Enterprise Risk Management (ERM)* die traditionelle silobasierte Denkweise zu verdrängen begann, hat sich die Wichtigkeit der vernetzten und integrierten Risikobetrachtung in Forschung und Praxis etabliert. Obwohl die klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten des IIA nach wie vor als Stärke des Modells hervorgehoben wird, soll durch die Weiterentwicklung aber auch verdeutlicht werden, wie die verschiedenen Aktivitäten nicht nur individuell, sondern auch gemeinsam zu einer wirksamen Governance und zur Wertschöpfung beitragen können. Die Wichtigkeit der Koordination und Zusammenarbeit zwischen den Linien unter Berücksichtigung strategischer und operativer Ziele ist damit in den Vordergrund der Verbesserungsbemühungen gerückt.

An dieser Stelle kann argumentiert werden, dass ein aktiver Austausch von Ressourcen und Wissen, d. h. eine Überlappung der ersten und zweiten Verteidigungslinien, vor allem in KMU die Effizienz steigern kann. Um sowohl Kontrolllücken als auch Doppelspurigkeiten zu vermeiden, sind eine effiziente Koordination und der gegenseitige Austausch zwischen den verschiedenen Linien unerlässlich. So sollte das interne Audit als dritte Linie für bestimmte Prüfungen auf Experten aus den beiden anderen Linien zurückgreifen, und es bedarf einer Abstimmung bei der Prüfungsplanung und in der Risikobeurteilung mit der zweiten Linie. Zusammenfassend haben die ersten beiden Linien Potenzial, im Sinn eines freien Informationsflusses eine engere Verzahnung aufzubauen, die die Wertschöpfungsfähigkeit optimiert.

Als Vorteil einer solchen Verzahnung der ersten beiden Linien, d. h. einer weniger scharfen Trennung zwischen Gestaltung und Kontrolle, wird die Verschiebung von Zusage nach links gesehen, wodurch in der Folge auch weniger Kontrolle benötigt wird. Dies wäre eine ähnliche Entwicklung wie im Qualitätsmanagement, das sich zunehmend von der ursprünglichen Dreiteilung von Quality Management, Control und Audit nach links verschoben hat und gegenwärtig mehrheitlich in der ersten Linie konzentriert ist. Dementsprechend wäre es zweckmässig, dass auch die Risikoreduktion primär innerhalb der ersten beiden Linien stattfinden würde, wozu die Digitalisierung massgeblich beitragen kann.

Weiterer Gegenstand der Diskussion ist die vom IIA vorgeschlagene Erweiterung des Verständnisses und Mandats des internen Audits durch Zuweisung einer proaktiveren Rolle im Unternehmen. Das IIA, das die Stellung des inter-

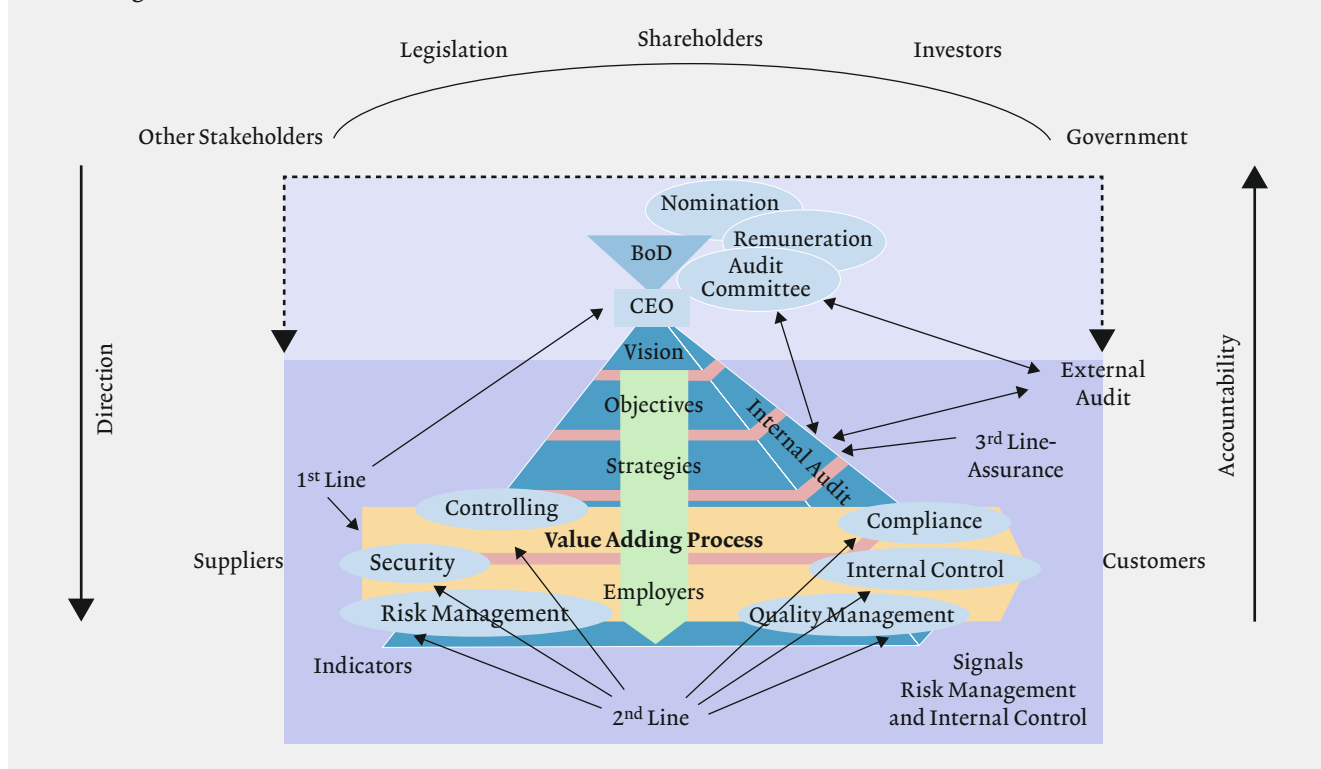
nen Audits im Unternehmen wie bereits erwähnt stärken möchte, fordert sowohl im Positionspapier von 2013 als auch in den Berichten zur Überarbeitung des Modells von 2019 ein breit abgestütztes Involvierendes des internen Audits in die Unternehmensprozesse. In jüngsten Berichten des IIA wird gewünscht, diese Beschreibung zu erweitern, um die Rolle des internen Audits als Partner des Managements in strategischen und operativen Belangen abzubilden. Mehr denn je stellt sich dabei die Frage nach der praktischen Umsetzbarkeit solcher Forderungen. In Anbetracht der meist limitierten Ressourcen von Unternehmen und des komplexen, globalisierten Umfelds könnte die Konzentration auf die Kernkompetenzen des internen Audits effektiver sein als eine stetige Kompetenzerweiterung, wie sie jüngst beobachtet werden kann.

Im Gegensatz zur Modellbeschreibung ist in der Literatur sowohl die Verwendung des *Assurance*-Begriffs als auch die Beschreibung der dritten Verteidigungslinie sehr uneinheitlich. Gemein ist den verschiedenen Definitionen, dass es grundsätzlich immer um die Stärkung des Vertrauens verschiedener Anspruchsgruppen durch das Beschaffen und Aufbereiten verlässlicher Informationen geht. Obwohl durch das IIA insbesondere die Interessen des internen Audits vertreten werden, ist sicherzustellen, dass das neue Modell künftig weiterhin dem Zweck dient, den Verwaltungsrat respektive das Audit Committee bei der Erfüllung seiner Aufsichtspflichten im Sinn einer guten Governance zu unterstützen. Somit soll das Modell nach wie vor eine ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen sowie die Struktur und Abläufe in den Bereichen Governance, Risikomanagement sowie interne Steuerung und Kontrolle abbilden, von denen das interne Audit nur einen, wenn auch wesentlichen Teil darstellt.

Das britische Cadbury Committee definiert Corporate Governance als «the system by which companies are directed and controlled» [14]. Im Mittelpunkt steht, wie die Zielhierarchie in der Wertschöpfung durch angemessene Steuerungssysteme umgesetzt werden kann und das Management gleichzeitig «in control» bleibt. Als Konsequenz davon werden klare Festlegungen für die Verantwortlichkeiten des Managements und für das Einführen, Beurteilen sowie Verbessern des Kontrollsystems notwendig [15]. *Abbildung 2* zeigt die zentralen Elemente einer wirksamen Corporate Governance und verdeutlicht das dynamische Zusammenspiel der diversen Steuerungs- und Kontrollstellen des Unternehmens sowie zwischen dem Unternehmen und den verschiedenen Anspruchsgruppen [16].

Die Unternehmenssteuerung und -überwachung auf der obersten Führungsebene (BoD bzw. Verwaltungsrat) ist von grosser Relevanz für das gesamte Unternehmen. Mittels einer Top-down-Strategiearbeit werden die Hauptstossrichtungen (Vision, Ziele, Strategien) von der Geschäftsleitung entwickelt und vom Verwaltungsrat genehmigt und eingeführt. Das Management setzt diese Vorgaben mithilfe effektiver Steuerungssysteme in den Wertschöpfungsprozessen um. Das Risikomanagement soll die potenziellen Gefahren identifizieren und geeignete Kontrollmassnahmen zur Risikohandhabung entwickeln. Mit der Unterstützung der In-

Abbildung 2: **CORPORATE GOVERNANCE UND DIE DREI VERTEIDIGUNGSLINIEN**



formationssysteme und der fortlaufenden Digitalisierung wird das Management mit Informationen versorgt, die unter anderem auch von den Controllern und anderen Aktivitäten in der zweiten Linie analysiert werden. Denn für gute Entscheidungen ist das Management nicht nur auf finanzielle Daten, sondern vermehrt auch auf umfassendere Informationen angewiesen. Nur dadurch ist das Management letztlich in der Lage, die notwendigen Entscheidungen im Unternehmensalltag treffen zu können.

Ein Zusammenspiel und eine konkrete Aufgabenteilung an die verschiedenen Parteien, die einen Beitrag zu einer ganzheitlichen Unternehmensüberwachung und -kontrolle bieten, ist dabei unabdingbar. Damit wird die Corporate Governance verbessert und den Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen nachhaltig nachgekommen. Vor diesem Hintergrund ist fragwürdig, ob das interne Audit überhaupt eine proaktivere Rolle einnehmen oder sich nicht vielmehr als Teil eines ganzheitlichen Corporate-Governance-Modells sehen sollte, in dem der Beitrag zum Erreichen der übergeordneten Unternehmensziele im Vordergrund steht.

5. FAZIT

Eine gute Unternehmensführung spielt eine entscheidende Rolle in der gesamtwirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. Der Einsatz von Ressourcen, die Effizienz der Unternehmen sowie die Verlässlichkeit der veröffentlichten Informationen ist von privatem und öffentlichem Interesse. Mit dem *Three Lines of Defense Model* steht den Unternehmen ein anschauliches Rahmenwerk, um eine effiziente Governance-Struktur zu organisieren, zur Verfügung, das sich in der Pra-

xis durchgesetzt hat. Es zeigt den Unternehmen in einem Top-down-Ansatz, welche Elemente zur gezielten Steuerung der Unternehmensrisiken vorhanden sein müssen und mit welchen Kompetenzen diese auszustatten sind, um möglichst wirksam und effizient zu sein.

Mit der Überarbeitung des *Three Lines of Defense Model* sollen die Modellstrukturen und -annahmen flexibilisiert und das Modell für einen weiteren Kreis von Unternehmen anwendbar werden. Das IIA übernimmt dabei die Initiative, das Modell an die jüngeren Entwicklungen im Bereich Risikomanagement anzugleichen, insbesondere an die Ideen des neuen COSO Framework Enterprise Risk Management – *Integrating with Strategy and Performance* [17]. Ebenso verfolgt es eine ganzheitliche Perspektive bezüglich Governance, Unternehmenserfolg und Wertschöpfung. Dabei vertritt das IIA allerdings vor allem die Interessen des internen Audits, wobei die allgemeine Akzeptanz dieser Sichtweise nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden kann [18]. Es bleibt abzuwarten, wie die bislang noch abstrakt formulierten Anpassungen in der Neufassung des Modells konkret umgesetzt werden.

Abschliessend ist festzuhalten, dass sich kein anderes Corporate-Governance-Modell so gut durchgesetzt hat und dass es nicht nur von Praktikern, sondern auch von Regulatoren, insbesondere im Finanzbereich, angewendet wird. Daher sollte vorsichtig abgewogen werden, welcher Nutzen mit einer Überarbeitung angestrebt wird, vor allem angesichts dessen, dass die Mehrheit der Modelle und Definitionen, wie beispielsweise das COSO-Modell oder die Cadbury-Definition von Corporate Governance, sich über die letzten drei Jahrzehnte nicht verändert haben.

Das *Three Lines of Defense Model* bildet, wie jedes andere Modell, nur eine Vereinfachung der Wirklichkeit ab. Die Struktur und Bestandteile können kritisch hinterfragt und bei Bedarf auch an neue Gegebenheiten angepasst werden. Allerdings sollte bei einer Überprüfung klar unterschieden werden zwischen den Vorgaben des Modells und den Interpretationen davon. Denn viele gegenwärtige Diskussionen hängen nicht per se mit dem Modell selbst, sondern mit dessen Verständnis zusammen. So erlaubt das aktuelle Modell beispielsweise sowohl eine reaktive als auch eine proaktive Auffassung des internen Audits und erfordert nicht unbedingt eine Modellanpassung. Innerhalb der Modellstruktura-

ren ist man weitgehend flexibel, was unentbehrlich ist, um das Modell generell anzuwenden. Innovationen sind immer erwünscht – unter der Voraussetzung eines Mehrwerts, der sich daraus ergeben sollte. Innovationsbemühungen sollten immer unter dem Aspekt einer ausgewogenen Kosten-Nutzen-Rechnung unternommen werden. Bei der Veränderung eines so erfolgreichen Modells zum internen Audit/zur Governance sollte man sehr wohl abwägen, ob eine Überarbeitung einen wesentlichen Mehrwert beinhaltet, der nachhaltig zu einer besseren Unterstützung der Corporate Governance in Unternehmen führt. ■

Anmerkungen: 1) Die Vereinigung des ECIIA beabsichtigt, die konsolidierte Stimme für den Beruf der internen Revision in Europa zu sein und die Rolle der internen Revision und der Corporate Governance zu fördern, indem sie sich mit der EU, ihrem Parlament und der Kommission sowie allen anderen europäischen Regulierungsbehörden und Verbänden befasst, die wichtige Interessengruppen vertreten. 2) FERMA fördert den Risikomanagementberuf in Europa und bringt 21 Risikomanagementverbände in 20 europäischen Ländern zusammen. Diese repräsentieren 5000 professionelle Risikomanager, die in einer Vielzahl von Geschäftsbereichen tätig sind. 3) Arndorfer, I., Minto, A., *The «four lines of defence model» for financial institutions, Taking the three-lines-of-defence model further to reflect specific governance features of regulated financial institutions*, Occasional Paper No 11, Bank for International Settlements (BIS), December 2015. 4) Ruud, F., Schramm, K., *Update des Three Lines of Defense Model*, in: *Expert Focus* 2019/10, S. 711–714. 5) The Institute of Internal Auditors (IIA), *Exposure Document: Three Lines of*

Defense, <https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-Documents.pdf>, Zugriff am 4. Februar 2020. 6) Das IIA bezeichnet sich als «vertrauenswürdige, global agierende, standardsetzende Institution» und hat über 185 000 Mitglieder weltweit. 7) Ruud, F., Kyburz, A., *Gedanken zum Three Lines of Defense Modell – was ist mit Verteidigung gemeint?*, in: *Der Schweizer Treuhänder* 2014/9, S. 761–766. 8) The Institute of Internal Auditors (IIA), *Exposure Document: Three Lines of Defense*, <https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-Documents.pdf>, Zugriff am 4. Februar 2020. 9) The Institute of Internal Auditors (IIA), *Exposure Document: Three Lines of Defense*, <https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-Documents.pdf>, Zugriff am 4. Februar 2020. 10) Ruud, F., Schramm, K., *Update des Three Lines of Defense Model*, in: *Expert Focus* 2019/10, S. 711–714. 11) ARC Institute, *Internal Audit Strategy, Three Lines of Defense*, <https://internal-audit-strategy.com/3lod-neu-aufage>, Zugriff am 4. Februar 2020. 12) The Institute of Internal Auditors (IIA),

Results from the IIA's Three Lines of Defense Review, <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/Three-Lines-of-Defense-Review-Exposure-Documents-and-Survey.aspx>, Zugriff am 6. Februar 2020. 13) The Institute of Internal Auditors (IIA), *Three Lines of Defense: Report on the Public Exposure Findings June-September 2019*, <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/Three-Lines-of-Defense-Review-Exposure-Documents-and-Survey.aspx>, Zugriff am 6. Februar 2020. 14) Cadbury Committee, *The Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Ziffer 2.5, London 1992. 15) Ruud, F., Bodenmann, J. M., *Corporate Governance und Interne Revision*, in: *Der Schweizer Treuhänder* 2001/6–7, S. 521–534. 16) Ruud, F., *Presentation, EU Conference Internal Audit*, 27. November 2019, Brüssel. 17) Association of International Certified Professional Accountants, *COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, Durham 2017. 18) Ruud, F., Schramm, K., *Update des Three Lines of Defense Model*, in: *Expert Focus* 2019/10, S. 711–714.