T. FLEMMING RUUD
ALEXANDER RUDYK
YASMINE WEISER

DATENANALYTISCHE RISIKO- UND PROZESSANALYSEN IM KONTEXT DES DREI-LINIEN-MODELLS [1]

Eine gemeinsame Datengrundlage schafft die Basis für eine strukturierte Zusammenarbeit der Linien

Obwohl die Diskussion über den Einsatz von Datenanalysen für eine Erkenntnisgewinnung in der internen Revision omnipräsent ist, leidet die Umsetzung unter hohem Initialaufwand, fehlender Expertise und mangelnden Daten im Unternehmen. Eine schrittweise aufzubauende, gemeinsame Daten- und Analysebasis der drei Linien kann diese Schwierigkeiten durch Synergien entschärfen.

1. HINTERGRUND

Das Modell der drei Verteidigungslinien wurde im Jahr 2010 im Zuge der Verabschiedung der 8. EU-Richtlinie entwickelt mit dem Zweck, einen Überblick über Funktionen und Aktivitäten im Zusammenhang mit der internen Steuerung und Kontrolle in Unternehmen zu vermitteln und aufzuzeigen, in welchem Verhältnis diese zueinanderstehen. In der Zwischenzeit hat sich das Modell in der Praxis erfolgreich etabliert [2]. Wie *Abbildung 1* zeigt, soll das inhärente Unternehmensrisiko sukzessive auf das vom Verwaltungsrat akzeptierte Restrisiko reduziert werden, in dem die Verantwortung für das Risikomanagement auf drei einander nachgelagerte Verteidigungslinien verteilt wird: Die erste Linie bilden die in die operativen Geschäftsprozesse integrierten Kontrollen. Als Risikoeigentümer (Risk Owner) ist sie primär für das bewusste Eingehen, die Identifikation und die Bewirtschaftung von Risiken verantwortlich. Die zweite Linie, welche die Risikokontrolle (Risk Control) übernimmt, unterstützt die erste Linie bei der Messung und Steuerung der Risiken und arbeitet oft auf einer Portfolioebene statt im Einzelprozessschritten. Die dritte Linie, die interne Revision (Risk Assurance), ist die einzige prozessunabhängige Aktivität, die mit ihren Tätigkeiten eine unabhängige Sicht auf die Risiken und deren wirksame Begrenzung liefert.

Obwohl sich das Modell weltweit als Ordnungsrahmen und Best Practice für ein ganzheitliches Governance-System bewährt hat [3], geriet dessen Fokus auf das Abwenden von Gefahren sowie die bei seinem Einsatz leicht entstehende, harte Trennung der drei Verteidigungslinien zunehmend in die Kritik [4]. Hier stellt sich folgende Frage: Wie können in diesem Modell Effizienz und Effektivität durch verstärkte Kooperation und Abbau von Doppelspurigkeiten gesteigert und das (positiv formulierte) Erreichen von Unternehmenszielen und Generieren von Mehrwert ins Zentrum gestellt werden, während insbesondere die dritte Linie eine starke Unabhängigkeit aufweisen soll?

2. OPTIMIERTES RISIKOMANAGEMENT DURCH BESSERE VERZAHNUNG DER DREI LINIEN

Im Juli 2020 hat das Institute of Internal Auditors (IIA) das bekannte Governance-Modell punktuell aktualisiert [5, 6]. Die zentrale Neuerung ist, dass das Modell nicht mehr als *Three Lines of Defense Model* sondern nur noch als *Three Lines Model* betitelt wird, was den positiven Fokus auf den Unternehmenserfolg unterstreichen soll und damit über einen rein defensiven Blickwinkel hinausgehend auch den Erfolgsbeitrag der zweiten und dritten Linie betont. Ausserdem wird mit einem prinzipienbasierten Ansatz, der die Verantwortlichkeiten der drei Linien in groben Zügen umreisst, eine flexiblere Ausgestaltung im Detail angestrebt. So soll auch eine bessere, an den Besonderheiten des individuellen Unternehmens ausgerichtete Zusammenarbeit zwischen den Linien ermöglicht werden.

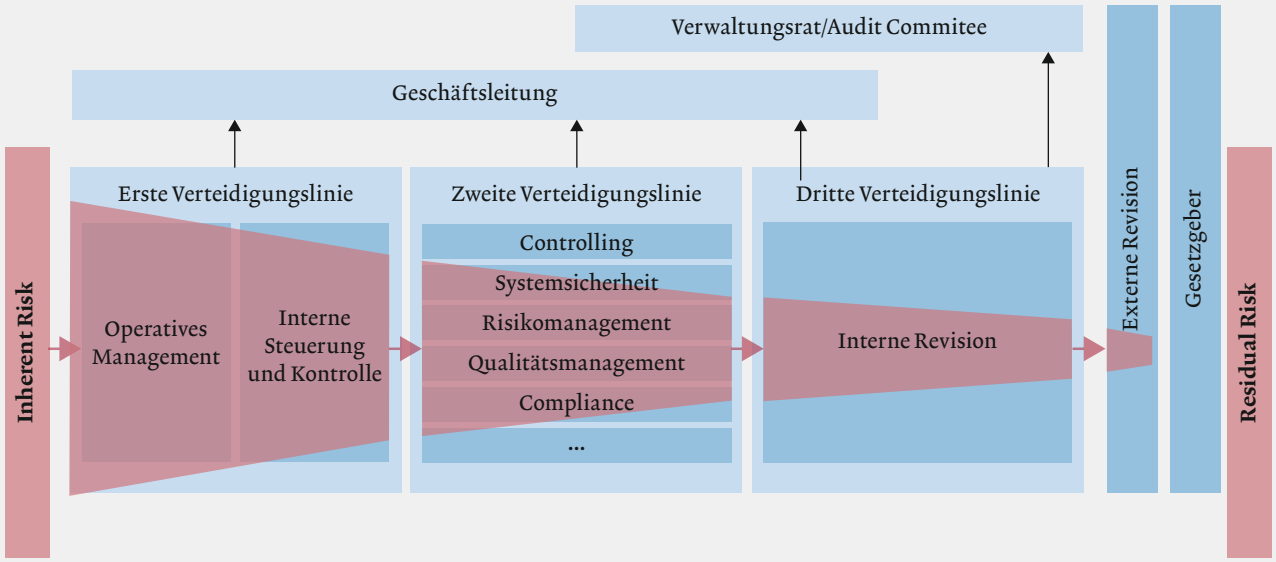


T. FLEMMING RUUD,
PROF. PHD, WP (N),
PROFESSOR EM. FÜR
BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE (INTERNAL CONTROL,
INTERNAL AUDIT),
UNIVERSITÄT ST. GALLEN



ALEXANDER RUDYK,
DR. HSG, CIA,
LEITER ANALYTICS
COMPLIANCE & IKS,
ZÜRCHER KANTONALBANK

Abbildung 1: **THREE-LINES-OF-DEFENSE-MODELL**



Quelle: IIA (2013). IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control. Illustriert und angepasst von T. Flemming Ruud.

Wie *Abbildung 2* zeigt, beschreibt das aktualisierte Modell dabei weiterhin drei Linien, die das Leitungsorgan beim Sicherstellen der Wirksamkeit von Governance, Risikomanagement sowie interner Steuerung und Kontrolle unterstützen und ihm Bericht erstatten. Obwohl die separaten Linien Teil der Kritik am ursprünglichen Modell waren, wurde dieser Begriff der Vereinfachung halber beibehalten, wobei klargestellt wird, dass mit den Linien nicht aufeinander folgende Strukturelemente, sondern eine zweckdienliche Differenzierung von gleichzeitig tätigen Rollen gemeint ist.

Die höhere Flexibilität führt allerdings dazu, dass die konkrete Ausgestaltung der drei Linien und ihrer Verzahnung (unter Berücksichtigung des oben formulierten Zielkonflikts) weiterhin offenbleibt [7]. Insbesondere konkretisiert das IIA nicht, inwieweit neue Technologien die drei Linien beeinflussen und unterstützen können. Dies, obwohl der Einfluss der Digitalisierung im ursprünglichen *Exposure Document* (siehe Fn. 4) erwähnt wurde und obwohl der Umgang mit und die Nutzung der voranschreitenden Digitalisierung ein zentrales Thema in der internen Revision ist [8].

Beim fehlenden Technologiefokus im neuen Modell fällt einerseits auf, dass die erwünschte engere und flexiblere Zusammenarbeit der drei Linien den Einsatz neuer Technologien entscheidend begünstigen könnte: Denn gemäss Enquete 2020 sind hohe Implementierungskosten, mangelnde Kompetenz in der internen Revision und mangelnde Datenverfügbarkeit im Unternehmen die Haupthindernisse für einen vermehrten Dateneinsatz in der internen Revision. Würden die drei Linien in diesem Bereich zusammenspannen und eine gemeinsame Basis aufbauen, so könnten diese Hindernisse durch Synergieeffekte abgebaut oder zumindest verringert werden.

Andererseits fällt auf, dass eine gemeinsame Datenbasis und ein darauf aufbauender, intelligenter Einsatz von Daten dabei helfen kann, den oben beschriebenen Zielkonflikt aufzulösen und damit das Modell praxistauglicher zu machen. Bereichsübergreifende, qualitätsgesicherte Unternehmensdaten, die mit geeigneten technischen Hilfsmitteln parallel von unterschiedlichen Blickwinkeln aus analysiert werden, können:

→ Verhindern, dass Evidenz in jeder Linie immer wieder neu gesammelt werden muss (Abbau von Doppelspurigkeiten);
→ Eine gemeinsame Sprache schaffen, in der die drei Linien auf Basis gleicher Fakten kommunizieren können (verstärkte Kommunikation); und
→ Gleichzeitig der internen Revision durch ihre eigene Sicht auf die Daten weiterhin eine unabhängige Risikoanalyse ermöglichen (Bewahrung der Unabhängigkeit der dritten Linie).

Dieser Artikel soll beleuchten, wie eine gemeinsame Daten- und Analysebasis in der Praxis entstehen kann und welcher Mehrwert dabei für die interne Revision und das Unternehmen entsteht. Zwecks Vereinfachung wird im Folgenden auf die Terminologie des Drei-Linien-Modells zurückgegriffen.

3. INTEGRIERTE DATEN ÜBER ALLE DREI LINIEN HINWEG

Das Ziel einer integrierten Datenhaltung ist, dass Daten nur einmal im Unternehmen erhoben werden müssen – und zwar



YASMINE WEISER,
MASTER OF ARTS HSG (M.A. HSG), DOKTORANDIN CORPORATE GOVERNANCE, WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN, UNIVERSITÄT ST. GALLEN

möglichst weit links innerhalb der drei Linien (siehe *Abbildung 3*). Diese Daten können von allen Anspruchsgruppen genutzt werden. Eine gemeinsame Plattform für Risikoanalyse und -überwachung ermöglicht die einfache Wiederverwendbarkeit von Daten und Analysebausteinen, wobei mit dieser Plattform, wo vorhanden, auf bestehenden Data Warehouses und Data Lakes im Unternehmen zurückgegriffen werden kann. Eine unternehmensweite Datenbasis ist insbesondere in einer Big-Data-Welt, in der zu den klassischen finanziellen Transaktionsdaten eine Vielzahl weiterer Log-, Sensor- und unstrukturierter Daten treten, zwingend, um eine teure und aufwendige Duplizierung dieser Daten zu vermeiden.

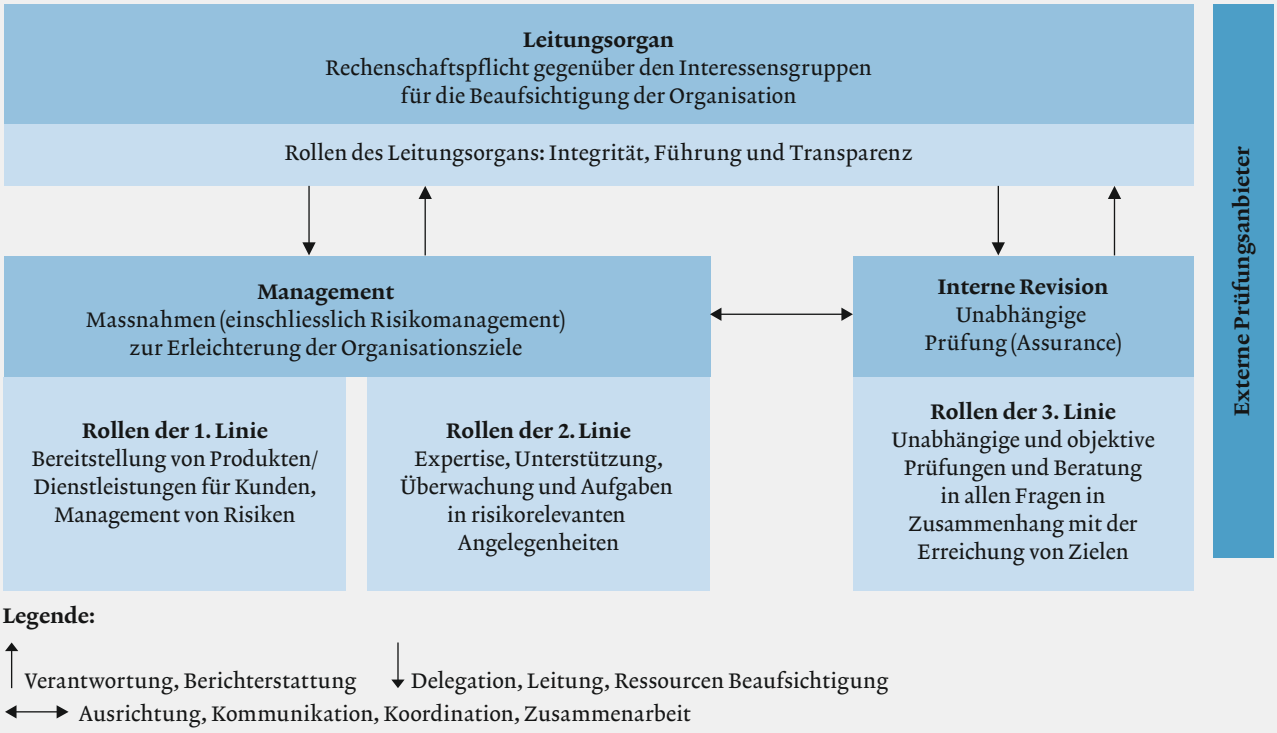
Wichtig ist dabei, dass das Erheben und Verarbeiten der Daten in einem Rahmen geschieht, in dem versehentliche oder absichtliche Fehler vermieden werden. Das heisst insbesondere, dass wirksame IT General Controls (ITGC) bestehen. Damit die Unabhängigkeit der internen Revision nicht gefährdet wird, muss diese in einer unabhängigen Einschätzung der Datenverarbeitungsprozesse und der zugrundeliegenden ITGCs zum Schluss kommen, dass die von der ersten und zweiten Linie erhobenen Daten verlässlich sind. Erst dann können diese Daten für Arbeiten in der dritten Linie herangezogen werden.

Der vorgeschlagene Ansatz, einheitliche Daten für unterschiedliche Analysen in den drei Linien zu nutzen, berücksichtigt, dass alle drei Linien zwar der Verbesserung der Prozessgüte dienen, dabei aber andere Zielsetzungen haben. Die erste und zweite Linie zielt auf Kontrolle d. h. die Steuerung der einzelnen Prozessschritte und das (idealerweise ex ante) Vermeiden von Prozessfehlern. Dabei fokussiert die erste Linie auf die «Inprozess-Sicht», während die zweite Linie unterstützend wirkt und den Gesamtüberblick mit Fokus auf systematische Prozessabweichungen hat. In einer vereinfachten «Fliessband»-Analogie entspricht dies einer Qualitätskontrolle innerhalb der ersten Linie, bei der fehlerhafte Prozessoutputs im Einzelfall herausgefiltert oder korrigiert werden, und einer Überwachung der daraus entstehenden Aussteuerungsrate durch die zweite Linie. Dabei ist die zweite Linie ist nicht operativ tätig, sondern greift erst dann ein, wenn die Aussteuerungsrate gewisse Bandbreiten (Limiten) überschreitet.

Die interne Revision als dritte Linie zielt auf die Strategieumsetzung und den Prozess als Ganzes. Dabei wird insbesondere die Risikosteuerung durch die erste und zweite Linie in die Beurteilung miteinbezogen, so dass die interne Revision ein ganzheitliches, unabhängiges Bild liefern kann (Assurance).

Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, sind alle drei Linien auf präzise Daten zum Prozessablauf angewiesen. Allerdings unterscheidet sich die notwendige Frequenz: Während die Daten in der ersten und zweiten Linie möglichst in Echtzeit und ex ante vorliegen sollten (Streaming), muss in der dritten Linie lediglich eine höhere Frequenz als die heute noch oft mehrjährigen Revisionszyklen angestrebt werden. Auch die Zielsetzung, was innerhalb der Daten analysiert werden soll, unterscheidet sich: Statt auf der einzelnen Prozessabweichung liegt der Fokus eher auf systematischen und übergreifenden Themen, die die Beurteilung der Prozess-

Abbildung 2: **DAS DREI-LINIEN-MODELL DES IIA**



Quelle: IIA (2020). The IIA's Three Lines Model: An Update on the Three Lines of Defense. Übersetzt von Ruud/Bensultana/Kyburz.

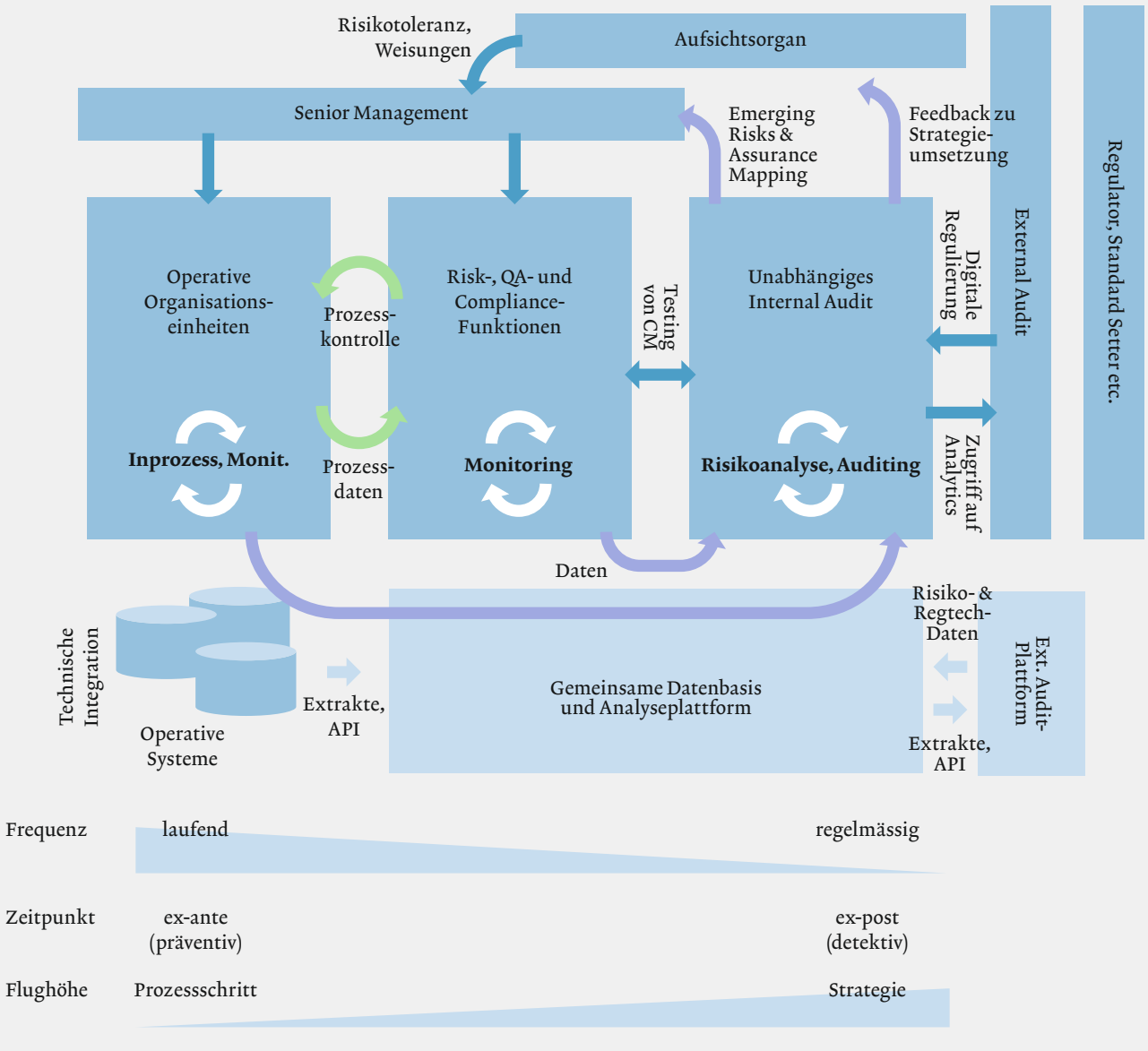
güte als Ganzes betreffen. Zusätzlich benötigt die dritte Linie auch Prozessdaten aus den Risikosteuerungsprozessen der ersten und zweiten Linie, um deren Wirksamkeit beurteilen zu können. Um weitere Erkenntnisse zu generieren, kann die interne Revision diese – bereits umfassende – Datenbasis dann noch eigenständig um zusätzliche Informationen ergänzen. Mit einer solchen, von den drei Linien kumulativ geschaffenen Datenbasis hat die interne Revision die Möglichkeit, gleich mehrere potenzielle Aufgabenstellungen datenanalytisch zu untermauern:

1. Die unabhängige Risikoanalyse der internen Revision kann sich neben der Sichtung von Dokumenten und Befragung von Stakeholdern jederzeit auf aktuelle Daten abstützen und so zeitnaher auf Veränderungen reagieren;
2. Die interne Revision kann die Wirksamkeit der Kontrollen in erster und zweiter Linie auf Basis der KPIs und KRIs im kontrollierten Prozess zeitnah und von Ausreissern getrieben beurteilen;
3. Die in den Kontrollprozessen der ersten und zweiten Linie anfallenden Metadaten und Assurance-Ergebnisse werden automatisiert erhoben, analysiert und um unabhängige Analysen angereichert; so kann die interne Revision effizient das vom IIA vorgeschlagene Assurance Mapping umsetzen;
4. Durch ihre Unabhängigkeit und ihre Vogelperspektive auf Informationen und Daten aus allen Ecken des Unternehmens kann die interne Revision – wo gewünscht – auch eine Rolle als Beratungsgremium für den Verwaltungsrat wahrnehmen und den Seat at the Table einnehmen, wie es das IIA auch in seiner Definition der internen Revision festhält [9].

4. AUFBAU EINER DATENORIENTIERTEN ZUSAMMENARBEIT DER DREI LINIEN IN DER PRAXIS

In der Praxis erfolgt eine erfolgreiche Transformation hin zu datengetriebenen Arbeitsweisen nicht auf einen Schlag, sondern durch ein schrittweises Herantasten und Entwickeln

Abbildung 3: **AUSTAUSCH UND NUTZUNG VON DATEN IM DREI-LINIEN-MODELL**



neuer technologischer Möglichkeiten. So lassen sich bereits frühzeitig erste Erfolge aufzeigen, was ein wichtiger Treiber für die Akzeptanz des Vorhabens ist [10]. Ein erster Schritt ist, die Vernetzung zwischen den Datenanalystinnen und Datenanalysten und dateninteressierten Fachanwenderinnen und Fachanwendern über die drei Linien hinweg sicherzustellen. Dazu gehört, Wissen und Datenanalysen zu teilen, insbesondere auch mit dem Ziel, Erkenntnisse aus der internen Revision möglichst weit links im Modell anzuwenden – und damit ein rascheres und günstigeres Eingreifen zu ermöglichen, als erst ex post (nach dem Prozessende) grundlegende Probleme zu identifizieren.

Eine typische Abfolge ist, dass die interne Revision im Rahmen ihrer Prüfungshandlungen eine relativ grobe Datenanalyse einsetzt, die verhältnismässig schnell entwickelt wird, aber mögliche ex-post-Treffer als Grundlage für Detailabklärungen nur mit einer gewissen Unschärfe liefern kann (eine intelligente Stichprobe). Diese Analyse kann anschliessend an die zweite Linie übergeben werden, wo sie als Startpunkt für eine Überwachung möglicher Auffälligkeiten im Prozess mit höherer Kadenz dient. Dafür muss die Analyse i. d. R. verfeinert und treffsicherer gemacht werden, damit die Fehltreffer bei einer häufigeren Auswertung nicht Überhand nehmen. Sobald die Analyse einen Reifegrad hat, der eine präzise vollautomatische Identifikation von Prozessabweichungen ermöglicht, drängt es sich auf, das Regelwerk nicht ex post einzusetzen, sondern ex ante in den Prozessablauf zu integrieren. So können Prozessfehler bereits vor deren Entstehung verhindert werden.

In einem zweiten Schritt, wenn der Mehrwert von Datenanalysen bereits in allen drei Linien etabliert ist, kann der Aufbau einer gemeinsamen Datenbasis und Analyseplattform angestrebt werden. Ein gemeinsames Vorgehen mehrerer Stakeholder erleichtert dabei die Finanzierung innerhalb des Unternehmens. Auch hier bietet sich eine schrittweise Einführung an. Bestehendes im Unternehmen kann und soll weiterverwendet werden (bspw. bestehende Data Warehouses, Data Lakes oder Datenvirtualisierungen). Da es für die interne Revision oft schwierig ist, Analytics-Expertinnen und -Experten zu rekrutieren, hat es sich für manche Revisionsabteilungen bewährt, bestehende Kompetenzen im Unternehmen durch einen temporären Einsatz von Mitarbeitenden aus Fachabteilungen zu nutzen, um mindestens den initialen Aufbau sowie das Nutzbarmachen bestehender Daten im Unternehmen für die interne Revision zu unterstützen.

Dort, wo Daten neu beschafft oder aufbereitet werden müssen, sollte dies Schritt-für-Schritt und an konkreten Bedürfnissen orientiert erfolgen. Dabei können bspw. agile Methoden und der Gedanke des Minimum Viable Products (MVP) zum Einsatz kommen [11]. Statt auf die perfekte Umsetzung zu warten, liefert man mit dem MVP einen frühen Umsetzungsstand an die Nutzergruppen aus, der für diese bereits Mehrwert liefert und so ein Buy-In für die weiteren Investitionen generiert. Die Rückmeldungen zu diesem MVP dienen dann (im Sinne eines Prototyps) als fundierte Entscheidungsgrundlage dafür, welche Wege weiterverfolgt werden sollen und welche nicht, ohne dass viel Aufwand investiert worden wäre.

Für ein solches Vorhaben ist es wichtig, sich vor Augen zu führen, dass nicht nur in ERP-Systemen oder sonstigen Unternehmensdatenbanken abgelegte Transaktionen und quantitative Kennzahlen relevante Daten sind. Auch qualitative Daten können und müssen ihren Beitrag leisten: Die Durchsicht von Sitzungsprotokollen, Gespräche mit Stakeholdern etc. sind alles wesentliche Aspekte der Revisionsarbeit und liefern wichtige Daten in Form von qualitativen Erkenntnissen.

5. HERAUSFORDERUNGEN UND GEFAHREN

Eine agile Implementierung datenanalytischer Methoden in der internen Revision wird bereits seit längerem gefordert und empfohlen. Dennoch zeigt die Enquete 2020 [8], dass das Ziel noch nicht erreicht ist. Herausfordernd bleibt neben den limitierenden Faktoren von (personellen und monetären) Ressourcen und der Datenverfügbarkeit auch das Silodenken innerhalb der drei Linien, das vor allem im Verteidigungslinien-Modell häufig kritisiert wurde. Obwohl die Mitarbeitenden im Unternehmen grundsätzlich an einer engen Zusammenarbeit interessiert sind, fokussieren sie sich innerhalb ihres Tätigkeitsbereichs häufig zu stark auf die eigenen Definitionen, Methoden und Ziele.

Zudem bedingt Digitale Assurance auch digitale Prozesse. Wo Daten in digitaler Form nur unvollständig zur Verfügung stehen und die Prozesse von Medienbrüchen und physischen Formularen dominiert werden, wird der Einsatz wirksamer Datenanalysen erschwert oder gar verunmöglicht. Darüber hinaus sind Daten von Drittanbietern wie Verkäufern oder Supportdiensten häufig nicht verfügbar.

Insgesamt bedingt das oben skizzierte Vorgehen einen relativ hohen Reifegrad in den drei Linien. Interne Revisionsabteilungen von KMU, die eigentlich von der Flexibilisierung des Drei-Linien-Modells profitieren sollen, stehen oft noch am Anfang ihrer Assurance-Arbeiten. Sie können vielfach weder auf verfügbare Expertise noch auf bestehende Daten oder Analyseplattformen im Unternehmen zurückgreifen, geschweige denn sich auf die oben geforderte Assurance-Reife der ITGC abstützen.

Eine der wesentlichen Gefahren einer rein datengetriebenen internen Revision ist das Entstehen eines Tunnelblicks, der gerade in einem dynamischen Umfeld mit neu entstehenden, noch unbekannten Risiken gefährlich werden kann: Risiken, die sich nicht quantifizieren lassen oder die in den Modellen falsch oder unvollständig gemessen werden, gehen bei einer rein quantitativen Datensichtung unter oder werden von der Revision nicht mehr abgedeckt. Deswegen bleibt eine qualitative, unabhängige Risikoanalyse der internen Revision, die sich nicht nur auf Zahlen, sondern auch auf Gespräche mit Stakeholdern, Beobachtungen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens und (wenn auch in vermindertem Masse) klassische Revisionsarbeiten wie Stichprobenanalysen abstützt, weiterhin notwendig.

6. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Dieser Artikel soll ein Gedankenanstoss sein für eine bessere Verzahnung der drei Linien, eine Reduktion der Doppelspurigkeiten und des Silodenkens und damit einhergehend für

eine ganzheitlichere Risikobeurteilung und -mitigierung im Unternehmen, ohne dabei die etablierte Rollenaufteilung im weithin akzeptierten Linienmodell zu ersetzen. Durch den Einsatz einer gemeinsamen Datenbasis und Analyseplattform können die drei Linien vermehrt Synergien nutzen, effizient Wissen austauschen und eine gemeinsame Sprache und Faktenbasis in der Diskussion über Risiken finden.

Gemeinsames Wissen kann durch die verschiedenen Linien auf unterschiedliche Weise mit verschiedenen Schwerpunkten beleuchtet werden und so zu unabhängigen Erkenntnissen führen. Analysen, mit denen die interne Revision als dritte Linie nachgelagert Prozessmängel aufdeckt, können einfach an die erste oder zweite Linie übergeben werden, um zukünftige Probleme frühzeitig, idealerweise ex ante, zu erkennen und zu beheben. Als Vision kann auf diesem Weg Sicherheit im Drei-Linien-Modell weitgehend nach links verschoben werden: Durch effektive Datenanalysen werden Probleme bereits in der ersten oder zweiten Linie erkannt und behoben; die interne Revision nutzt die so anfallenden Meta-, Aggregations- und Einzeldaten nur noch, um:
a) Eine unabhängige Einschätzung über die Qualität dieser Arbeit in den vorgelagerten Linien abzugeben und
b) Mittels einer unabhängigen Risikoanalyse allfällige von den anderen Linien (noch) nicht identifizierte mögliche Einflüsse auf das Erreichen der Unternehmensziele aufzudecken. ■

Fussnoten: **1)** Dieser Artikel basiert auf der Dissertation des Hauptautors: Rudyk, Alexander. Adopting Continuous Assurance With a Front-End System for Ongoing Risk and Control Assessments: The Role of Internal Audit as Accumulator Across the Three Lines of Defence. Diss. Universität St. Gallen, 2020, https://www.rudyk.ch/phd/, Zugriff am 23. August 2021. **2)** Dennery, Mw., Dequae, M. G., Garitte, J.-P., de Meulder, R., Pierre, C., Ruud, F., Taylor, P. & Rüdisser, M. F. (2010). Guidance on the 8th EU Company Law Directive article 41 (Tech. Rep.). Brussels, Belgium: Federation of European Risk Management Associations (FERMA) and European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA). **3)** Ruud, F., & Bensultana, Y. (2020). Three Lines of Defense Model: Quo Vadis? Denkanstösse zur Überarbeitung eines erfolgreichen Governance-Models. Expert Focus, 94, S. 263–269. **4)** The Institute of Internal Auditors (IIA). Exposure Document: Three Lines of Defense, https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-Document.pdf, Zugriff am 23. August 2021. **5)** The Institute of Internal Auditors (IIA). The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense, https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated.pdf, Zugriff am 23. August 2021. **6)** Ruud, F., Bensultana Y., & Kyburz A. (2020). Das Drei-Linien-Modell des IIA: Eine Aktualisierung der Three Lines of Defense. Expert Focus, 2020/10, S. 716–721. **7)** Eulerich, Marc, The New Three Lines Model for Structuring Corporate Governance – A Critical Discussion of Similarities and Differences (February 1, 2021), http://dx.doi.org/10.2139/ssrn3777392, Zugriff am 23. August 2021. **8)** DIIR, IIA Austria und IIA Switzerland. Enquete 2020, https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/diir_veroeffentlichungen/Enquete-Broschuere_2020.pdf, Zugriff am 23. August 2021. **9)** The Institute of Internal Auditors (IIA). Definition of Internal Auditing, https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx, Zugriff am 25. August 2021. **10)** Rudyk, Alexander. Adopting Continuous Assurance With a Front-End System for Ongoing Risk and Control Assessments: The Role of Internal Audit as Accumulator Across the Three Lines of Defence. Diss. Universität St. Gallen, 2020, https://www.rudyk.ch/phd/, Zugriff am 23. August 2021. **11)** Schockenhoff, D., & Thai-Thanh, M. (2020). Transformation zu Agile im Risikomanagement, RiskNET, https://www.risknet.de/en/topics/news-details/transformation-zu-agile-im-risikomanagement/, Zugriff am 23. August 2021.