



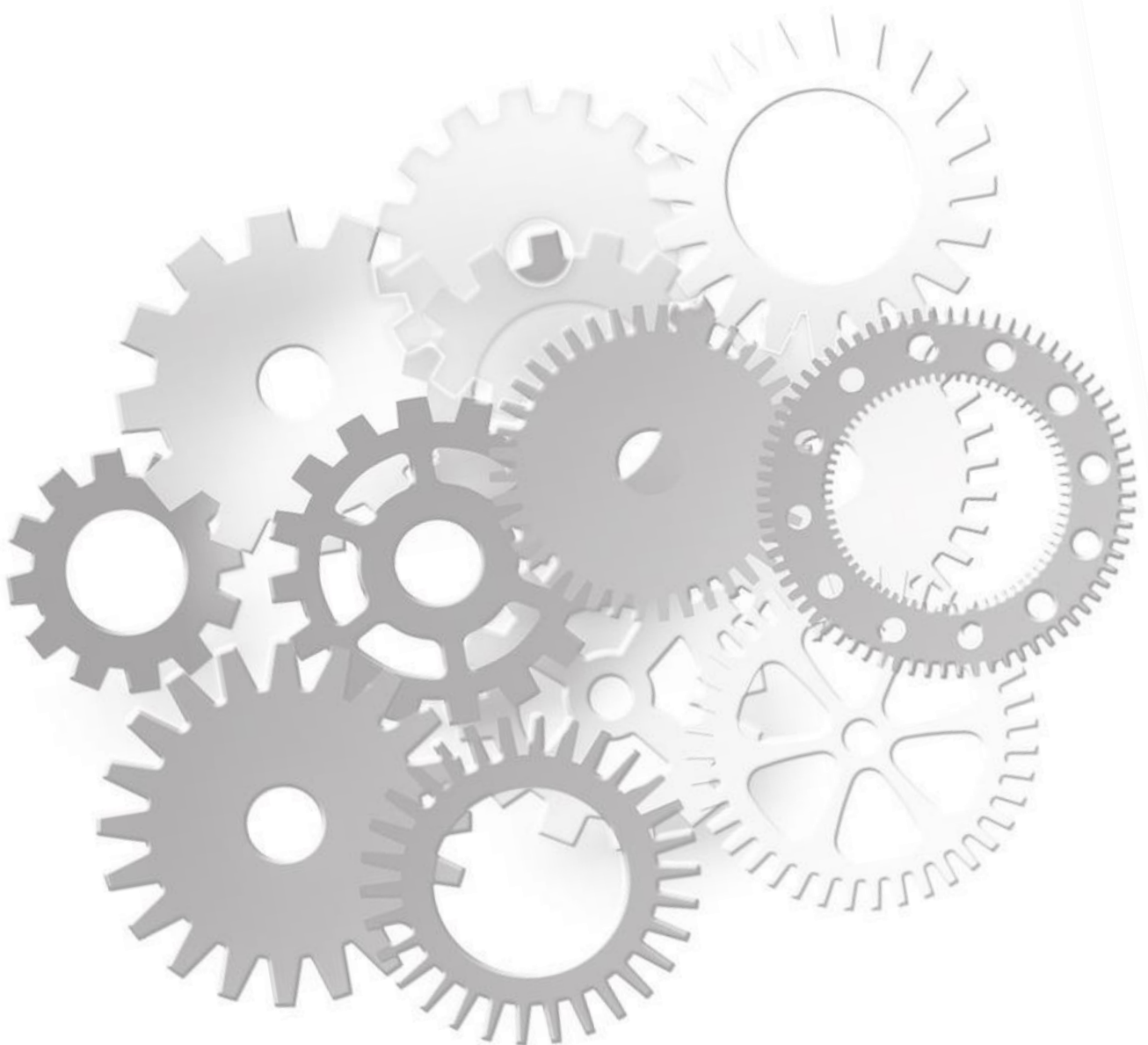
INSTITUT FÜR  
INTERNE REVISION  
ÖSTERREICH

**ÖCOV**  
Österr. Compliance Officer Verbund

# POSITIONSPAPIER

zum Zusammenwirken der Governance-Funktionen

## Compliance und Interne Revision



Das Positionspapier wurde erstellt in Zusammenarbeit zwischen der Arbeitsgruppe Süd des Österreichischen Compliance Officer Verbunds (ÖCOV) unter der Leitung von Iris Curman und dem Think Tank Governance, Risk & Compliance (GRC) des Instituts für Interne Revision (IIA Austria) unter der Leitung von Stephan Pichler.

Der Arbeitsgruppe zur Erstellung des Positionspapiers gehörten folgende Personen an:

AG Süd (ÖCOV)

Iris Curman, Medizinische Universität Graz

Martin Eckel, Taylor Wessing Wien

Michael Nuster, inecos e.U.

Andreas Raso, Veterinärmedizinische Universität Wien

Rudolf Schwab, Telekom Austria AG

Sebastian-Dominik Zankel, ams-OSRAM AG

Think Tank GRC (IIA Austria)

Alois Bürger, EVN AG

Markus Fally, Energie Steiermark AG

Martin Fitz, Julius Blum GmbH

Eckhard Knapp, TIWAG Tiroler Wasserkraft AG

Stephan Pichler, Go for Audit! Internal Audit & Risk Advisory Services e.U.

Andrea Rockenbauer, Mag. Andrea Rockenbauer Unternehmensberatung

## Inhalt

I.	Abgrenzung der Funktionen .....	4
A.	Interne Revision .....	4
B.	Compliance-Funktion.....	5
C.	Three Lines of Defense / Three Lines Model .....	6
II.	Zusammenwirken der Funktionen Compliance und Interne Revision .....	6
A.	Laufender Informationsaustausch zu Richtlinien, Schulungen, Risiken und aktuellen Ereignissen/Erkenntnissen .....	7
B.	Kontrolle/Überwachung der Regelkonformität .....	7
C.	Sonderuntersuchung bzw anlassbezogene Prüftätigkeit .....	8
1.	Interne Revision führt die Untersuchung durch (Compliance-Funktion als rein unterstützende Funktion) .....	9
2.	Compliance-Funktion führt die Untersuchung selbst durch.....	9
3.	Compliance-Funktion und Interne Revision führen die Untersuchung gemeinsam durch.....	9
D.	Audit/Prüfung des Compliance-Management-Systems.....	10
III.	Funktionen unter gemeinsamer Leitung .....	11
A.	Voraussetzungen .....	11
B.	Vor- und Nachteile .....	12
	Anhang.....	14

## Präambel

Die Intensität der Zusammenarbeit zwischen Interner Revision und Compliance-Funktion steigt merklich. Beiden Governance-Funktionen stehen in der Praxis meist begrenzte Personalressourcen zur Verfügung. Aus Synergiegründen ist es daher unabdingbar, dass Interne Revision und Compliance-Funktion strukturiert zusammenarbeiten.

Interne Revision und Compliance-Funktion unterstützen – primär jede für sich – die Einhaltung verbindlicher Vorgaben im Unternehmen/in der Organisation. Darüber hinaus sind beide Funktionen mit ihrer jeweiligen Verantwortlichkeit in die Beurteilung von Geschäftsprozessen und der darin enthaltenen Kontrollen, die Vermeidung bzw. Minimierung von Risiken, insbesondere im Bereich der Compliance-Risiken, und die Aufarbeitung von Compliance-Vorfällen involviert.

Ziel dieses Positionspapiers ist es, mögliche Wege für ein Zusammenwirken der Funktionen unter Einhaltung der jeweiligen Standards bzw. Normen – ggf. auch unter gemeinsamer Leitung – aufzuzeigen<sup>1</sup>. Die Vorteile, die sich aus der generellen Einrichtung der beiden Funktionen für Unternehmen/Organisationen ergeben, herauszuarbeiten, ist nicht Ziel dieses Positionspapiers.

## I. Abgrenzung der Funktionen

### A. Interne Revision

Einrichtung und Tätigkeit der Internen Revision sind im *International Professional Practices Framework (IPPF)* des globalen Institute of Internal Auditors (IIA) festgelegt.

Das IPPF definiert die Interne Revision wie folgt:

*„Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.“*

Die Bewertung der Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse schließt sowohl die Regelkonformität der handelnden Personen in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Unternehmens/der Organisation als auch ein bestehendes Compliance-Management-System (CMS) mit ein.

---

<sup>1</sup> Für den Finanzsektor gelten spezielle regulatorische Rahmenbedingungen, auf die in diesem Positionspapier nicht gesondert eingegangen wird.

## B. Compliance-Funktion

Die Einrichtung, Weiterentwicklung und Überwachung eines Compliance-Management-Systems liegt in der Verantwortung der Unternehmensleitung. Für die Gewährleistung regelkonformen Verhaltens sind in erster Linie die Führungskräfte durch ihre Vorbildwirkung und durch Kommunikationsmaßnahmen verantwortlich. Unternehmensleitung und Führungskräfte können sich dabei von der Compliance-Funktion unterstützen lassen.

Ein Compliance-Management-System ist dann effektiv, wenn es geeignet ist, regelwidriges Handeln präventiv möglichst zu vermeiden und Verstöße möglichst früh aufzudecken und entsprechend darauf zu reagieren.

Die Anforderungen an eine Compliance-Funktion ergeben sich insbesondere aus zwingenden gesetzlichen Vorschriften sowie aus den von der Unternehmensleitung vorgegebenen Compliance-Zielen. Die Standards *ISO 37301 Compliance Management Systems – Requirements with Guidance for Use*, *ISO 37001 Anti-Bribery Managementsystem* und der *IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance-Management-Systemen (IDW PS 980)* geben den Rahmen für Compliance-Management-Systeme vor. Auf Basis der genannten Standards ist auch eine entsprechende Zertifizierung/Auditierung der Systeme/Funktionen möglich.

Die ISO 37301 definiert die Compliance-Funktion als *„Person oder Gruppe von Personen mit der Verantwortlichkeit oder Befugnis für den Betrieb des Compliance-Management-Systems.“*

Die Musterstellenbeschreibung für Compliance Officer des Österreichischen Compliance Officer Verbunds (ÖCOV) beschreibt die grundlegenden Anforderungen an einen Compliance Officer.

Die Compliance-Funktion nimmt im Wesentlichen eine koordinierende bzw. unterstützende Funktion im Hinblick auf die Etablierung einer Compliance-Kultur und die Förderung regelkonformen Verhaltens in einem Unternehmen/einer Organisation wahr. Sie identifiziert für Compliance-Risiken sensible Bereiche, evaluiert die vorhandenen Prozesse und Kontrollen und entwirft risikominimierende Maßnahmen.

Neben der Beratung in Compliance-Fragen und der Durchführung von Schulungen ist die Compliance-Funktion auch für die Mitwirkung an der Behandlung von Compliance-Themen und -Vorfällen sowie für die Überwachung und das Reporting der Compliance-Leistung verantwortlich.

### C. Three Lines of Defense / Three Lines Model

Das Three Lines of Defense Model – wie auch das aktualisierte Three Lines Model des IIA – dient im Wesentlichen der Abgrenzung von Verantwortlichkeiten im Hinblick auf eine starke Governance und wirksame Risikomanagementprozesse einschließlich der internen Kontrollen im Unternehmen/in der Organisation.

Die Compliance-Funktion bietet als 2nd-Line-Funktion im Sinne des Three Lines Modells *„Expertise, Unterstützung, Überwachung und Aufgaben in risikorelevanten Angelegenheiten“*, wobei das Modell die *„Einhaltung von Gesetzen, Regularien und akzeptablem ethischem Verhalten“* als wesentliche Risikomanagement-Ziele definiert.

Die Interne Revision bietet als 3rd-Line *„unabhängige und objektive Prüfung und Beratung in allen Fragen im Zusammenhang mit der Erreichung von Zielen“*.

## II. Zusammenwirken der Funktionen Compliance und Interne Revision

Obwohl Interne Revision und Compliance-Funktion grundsätzlich unterschiedliche Aufgabenbereiche haben, können doch auch eine gewisse Nähe und Überschneidungen der beiden Funktionen wahrgenommen werden. Vor diesem Hintergrund sollte versucht werden, die Synergien und das darin liegende Potenzial zu nutzen.

Insbesondere in jenen Unternehmensbereichen, die besonders Compliance-Risiko-behaftet sind, empfiehlt sich eine Zusammenarbeit, um Fehlverhalten frühestmöglich zu identifizieren und abzustellen sowie Risiken zu minimieren bzw zu vermeiden.

Der Bedarf nach einem Zusammenwirken von Compliance-Funktion und Interner Revision besteht grundsätzlich in jedem Unternehmen, ergibt sich jedoch insbesondere in jenen Unternehmen bzw Organisationen, in denen die beiden Funktionen mit geringen Personalressourcen ausgestattet sind.

Das Zusammenwirken der Funktionen kann insbesondere in folgenden Bereichen stattfinden:

- Laufender Informationsaustausch zu Richtlinien, Schulungen, Risiken und aktuellen Ereignissen/Erkenntnissen
- Kontrolle/Überwachung der Regelkonformität
- Sonderuntersuchung bzw anlassbezogene Prüftätigkeit
- Audit/Prüfung des Compliance-Management-Systems

## A. Laufender Informationsaustausch zu Richtlinien, Schulungen, Risiken und aktuellen Ereignissen/Erkenntnissen

Als maßgebliche Player im Governance-System einer Organisation ist ein regelmäßiger Austausch zwischen Compliance-Funktion und Interner Revision (für letztere auch in Erfüllung des IIA Standards 2050) u.a. über folgende Themen empfehlenswert:

- Jeweils bearbeitete Compliance-Verstöße bzw Fraud-Fälle, die für den Aufgabenbereich der jeweils anderen Funktion relevant sind
- Prüfungsergebnisse und identifizierte Compliance-Risiken, die für präventive Maßnahmen der Compliance-Funktion relevant sind bzw die Anlass für die Er- oder Überarbeitung von Regelwerken geben
- Prüfungen der eigenen Organisation durch Externe (zB Rechnungshof etc) und branchenrelevante Prüfungen anderer Organisationen
- Empfehlungen vice versa für die Ausgestaltung des Jahresprüfplans der Internen Revision sowie des Compliance-Jahresprogramms der Compliance-Funktion
- Beratung bei der Erstellung von Richtlinien/Regelwerken
- Schulungsaktivitäten der Compliance-Funktion

## B. Kontrolle/Überwachung der Regelkonformität

Die Compliance-Funktion hat ihre Kontroll- bzw Überwachungsfunktion in Bezug auf den im jeweiligen Unternehmen/in der jeweiligen Organisation definierten Zuständigkeitsbereich (zB Anti-Korruption, Datenschutz, Kartellrecht, etc) risikoorientiert wahrzunehmen, um allfällige Regelverstöße bzw Schwachstellen im CMS feststellen und in weiterer Folge abstellen zu können.

Die Überwachungsaufgaben können von der Compliance-Funktion selbst, aber in Abstimmung mit der Compliance-Funktion auch von der Internen Revision wahrgenommen werden.

Unabhängig davon prüft die Interne Revision im Rahmen ihrer risikoorientierten Prüfungstätigkeit auch die Einhaltung verbindlicher Normen und Regelungen in dem vom Prüfungsauftrag umfassten Bereich.

Bei der Überwachung kann die Interne Revision auf den Ergebnissen von Monitoringmaßnahmen der Compliance-Funktion aufbauen.

*Betrachtet man dies anhand des Beispiels >Einhaltung des Vergaberechts<, so sind hier grundsätzlich interne Vorgaben einzuhalten, die von der Compliance-Funktion in Schulungen vermittelt werden. Im Zuge der Überwachung bzw des Monitorings*

*wird erhoben, ob Schulungen wirksam erfolgen. Daneben erfolgt im Rahmen der Prüfungstätigkeit der Internen Revision ua auch die Prüfung von Beschaffungsvorgängen und Vergaben durch die Interne Revision, was ebenfalls Teil der Überwachung ist.*

### C. Sonderuntersuchung bzw anlassbezogene Prüftätigkeit

Ausgangspunkt für eine Sonderuntersuchung bzw anlassbezogene Prüftätigkeit ist ein plausibler Anfangsverdacht im Zusammenhang mit einem Non-Compliance-Fall.

Welche Stelle (Compliance-Funktion, Interne Revision oa) interne Untersuchungen durchführen sollte, ist weder Gegenstand der ISO 37301 noch der Standards der Internen Revision. Es liegt daher im Ermessen des Unternehmens/der Organisation, zu entscheiden, welche interne(n) Stelle(n) eine Sonderuntersuchung durchführt/durchführen oder ob externe Stellen (zB Forensiker\*innen) exklusiv beauftragt bzw internen Stellen beratend zur Seite gestellt werden.

Vorteile:

- Gewährleistung des 4-Augen-Prinzips, insbesondere, wenn es in der Organisation/im Unternehmen nur eine/n Compliance-Beauftragte\*n und eine/n Revisor\*in gibt
- Bündelung des vorhandenen Know-hows beider Funktionen über die relevanten Prozesse und Einheiten sowie bezüglich der Ermittlung potenzieller Schwachstellen und Verbesserungspotentiale
- Ressourcenersparnis durch vorübergehende, anlassbezogene Erweiterung der jeweiligen Kapazitäten
- Know-how-Gewinn für die beteiligten Personen
- Qualitätssicherung in der Berichterstattung
- Prozessnähe der Compliance-Funktion
- Keine Doppelgleisigkeiten (zB doppeltes Reporting an die Unternehmensleitung)
- Gemeinsame Handlungsempfehlungen als Grundlage für Entscheidungen der Unternehmensleitung
- Beitrag zu einem integrierten Governance-System

Empfehlungen:

- Vorgehensweise bei gemeinsamen Untersuchungen sollte vorab definiert werden
- Kompetenzen/Aufgabenbereiche sollten klar definiert werden (klares Commitment, welche Funktion konkret welche Aufgaben im Rahmen einer gemeinsam durchgeführten Sonderuntersuchung wahrnimmt)



- Doppelgleisigkeiten sollten vermieden werden (vgl IIA Standard 2050)
- Interne Revision darf auch bei Prüfungskooperationen ihre Beurteilung von Sachverhalten nicht anderen Einflüssen unterordnen (vgl Erläuterungen zum IIA Standard 1100)

Folgende Varianten des Zusammenwirkens von Interner Revision und Compliance-Funktion bei Sonderuntersuchungen bzw anlassbezogenen Prüftätigkeiten sind denkbar:

1. Interne Revision führt die Untersuchung durch (Compliance-Funktion als rein unterstützende Funktion)

Bei Untersuchungen von Compliance-Vorfällen bzw substanziellen Hinweisen wird die Interne Revision herangezogen bzw von der Unternehmensleitung mit einer Sonderprüfung bzw internen Untersuchung beauftragt. Die Compliance-Funktion ist in dieser Konstellation ausschließlich unterstützend tätig.

2. Compliance-Funktion führt die Untersuchung selbst durch

In dieser Konstellation ist die Compliance-Funktion breiter aufgestellt und führt Untersuchungen von Compliance-Hinweisen und/oder Untersuchungen von Compliance-Sachverhalten selbständig durch.

Die Tätigkeit der Internen Revision ist in diesem Fall nur insofern betroffen, als diese bei ihren Prüfungen die Ergebnisse von Compliance-Untersuchungen berücksichtigen sollte und im Rahmen ihrer Aufgaben als 3rd-Line auch die Untersuchungstätigkeiten der Compliance-Funktion überprüft.

3. Compliance-Funktion und Interne Revision führen die Untersuchung gemeinsam durch

Bei dieser Variante führt die Compliance-Funktion Untersuchungen von Compliance-Hinweisen und/oder Untersuchungen von Compliance-Sachverhalten gemeinsam mit der Internen Revision durch.

Gemeinsame Untersuchungen von Hinweisen auf Fehlverhalten, die zB mittels Whistleblowing an das Unternehmen/die Organisation herangetragen wurden, sind insbesondere dann zu empfehlen, wenn es sich um Sachverhalte mit hohem Risiko handelt und der Hinweis entsprechend valide ist. Unter Umständen ist in diesen Fällen bzw je nach Sachverhalt sogar die Beiziehung weiterer Governance-Funktionen bzw (interner) Expert\*innen zielführend.

Im Falle einer gemeinsamen Durchführung von Untersuchungen durch die Interne Revision und die Compliance-Funktion sind vorab folgende Rahmenbedingungen zu definieren:

a) Auftrag (eine eindeutige Zuordnung ist zu präferieren)

- Auftrag an die Interne Revision unter Einbeziehung der Compliance-Funktion als Unterstützung
- Auftrag an die Compliance-Funktion – oder eigenständiges Tätigwerden der Compliance-Funktion im Falle von Weisungsfreiheit – unter Einbeziehung der Internen Revision als Unterstützung
- Beauftragung von gemeinsam durchzuführenden Untersuchungen durch die Unternehmensleitung

b) Durchführung

- Definition und Dokumentation der jeweiligen Rollen und Verantwortlichkeiten, insbesondere bei gemeinsamer Beauftragung
- Untersuchungshandlungen werden – abhängig von der Beauftragung – gemeinsam geplant, durchgeführt und dokumentiert
- Befragungen können im 4-Augen-Prinzip durch Compliance-Funktion und Interne Revision gemeinsam durchgeführt werden
- Gemeinsame Datennutzung: Auskunfts- und Einsichtsrecht in relevante Unterlagen und Systeme zur Erfüllung der übertragenen Aufgaben (zB ERP-System, Datenbanken, Management-Systeme)

c) Berichterstattung

- Bericht wird grundsätzlich gemeinsam erstellt
- Gesonderte Berichte sollten vermieden werden

#### D. Audit/Prüfung des Compliance-Management-Systems

Im Rahmen von internen Audits/Prüfungen des CMS, die in regelmäßigen Zeitabständen durchzuführen sind, wird von einer unabhängigen Stelle geprüft, ob das CMS eines Unternehmens bzw einer Organisation angemessen und wirksam ist.

Die Prüfung des CMS wird grundsätzlich durch die Interne Revision im Rahmen ihrer laufenden, risikoorientierten Prüfungstätigkeit durchgeführt.

Die Durchführung eines Audits im Sinne der ISO-Normen kann von der Internen Revision oder externen Prüfer\*innen und grundsätzlich in Teilbereichen auch von der

Compliance-Funktion selbst wahrgenommen werden, sofern nicht die Tätigkeit der Compliance-Funktion selbst beurteilt wird. Letzteres würde einen Rollenkonflikt nach sich ziehen.

Dies ergibt sich auch aus Anhang A der ISO 37301, der vorsieht, dass Auditfunktionen frei von Interessenkonflikten und unabhängig sein müssen, um ihre Rolle erfüllen zu können.

### III. Funktionen unter gemeinsamer Leitung

Unter der gemeinsamen Leitung von Interner Revision und Compliance-Funktion wird hier verstanden, dass (a) die beiden Funktionen in einer Einheit zusammengelegt sind und von einer Führungskraft geleitet werden, oder dass es (b) für die beiden Funktionen jeweils eigene Einheiten gibt, die sowohl fachlich als auch disziplinar einer gemeinsamen Leitung unterstellt sind.

In der Praxis kommt es auch vor, dass die Compliance-Funktion der Leitung der Internen Revision rein administrativ unterstellt ist (oder vice versa), es jedoch eine eigene Berichtslinie dieser administrativ unterstellten Funktion an die Geschäftsleitung gibt und die Leitung der Internen Revision keinen fachlichen Einfluss auf die administrativ unterstellte Funktion bzw deren Aufgabenbereich nimmt (oder vice versa).

Im Finanzdienstleistungssektor ist die Trennung von Compliance-Funktion und Interner Revision gesetzlich verankert. In allen Branchen ohne entsprechende gesetzliche Regelung wäre eine gemeinsame Leitung von Compliance und Interner Revision grundsätzlich denkbar und zulässig.

Abhängig von Größe und Risikoumfeld des Unternehmens erscheint jedoch eine Funktionstrennung von (ausreichend mit personellen Ressourcen ausgestatteter) Interner Revision und Compliance-Funktion zur Wahrung der Unabhängigkeit der Funktionen und zur Sicherstellung eines wirksamen Überwachungssystems notwendig.

#### A. Voraussetzungen

Sowohl die IIA Standards als auch die ISO 37301 lassen prinzipiell die Wahrnehmung der Funktionen Compliance und Interne Revision unter gemeinsamer Leitung zu.

Der IIA Standard 1112 schreibt im Falle der Übernahme einer zusätzlichen Rolle, wie einer Compliance-Funktion, jedoch *„Vorkehrungen zur Begrenzung von Beeinträchtigungen der Unabhängigkeit und der Objektivität“* vor. Zu derartigen

Vorkehrungen werden Aktivitäten wie die regelmäßige Bewertung von Berichtslinien und Verantwortlichkeiten und das Entwickeln alternativer Prozesse gezählt.

Im Hinblick auf die standardkonforme Wahrnehmung von Compliance-Funktion und Interner Revision ist eine gemeinsame Leitung nur dann angemessen, wenn gesonderte Berichtslinien der beiden Funktionen unmittelbar an die Unternehmensleitung – und damit eine Prüfung des CMS durch die Interne Revision – oder eine externe, unabhängige Prüfung des CMS gewährleistet sind.

Andernfalls wäre der Rollenkonflikt wohl nicht lösbar und würde den Standards der Internen Revision als auch den Anforderungen an eine Zertifizierung des CMS nicht standhalten.

Die klare Kommunikation, in welcher Rolle die\*der Leiter\*in Interne Revision und Compliance in jeweiliger Situation auftritt, ist notwendig.

Über den rechtlichen Rahmen hinaus erfordert die gemeinsame Leitung beider Funktionen entsprechende persönliche (fachliche und soziale) Kompetenzen der involvierten Personen.

## B. Vor- und Nachteile

Vorteile:

- Interne Revision ist häufig an der Aufklärung von Fraud-Fällen beteiligt, auch anlassbezogene Sonderprüfungen sind Teil der Aufgaben der Internen Revision
- Interne Revision ist durch ihre Prüftätigkeit über mögliche Schwachstellen im CMS informiert und kann diese im kurzen Weg an die Compliance-Funktion kommunizieren
- Compliance-Funktion erhält kurzerhand Informationen, die für präventive Maßnahmen zur Minimierung von Compliance-Risiken wesentlich sein können
- Steigerung der Reputation beider Funktionen im Unternehmen/in der Organisation
- Intensiver Kontakt mit Unternehmensleitung und Überwachungsorgan und dadurch höheres Ansehen und gesteigertes Bewusstsein in der Unternehmensleitung
- Mehr Möglichkeiten, mit Führungskräften über Prozesse, Risiken und Kontrollen zu kommunizieren
- Höhere Effizienz der Prüfungen der Internen Revision
- Zusätzliche Motivation für Mitarbeiter\*innen
- Kostenoptimierung

- Gewährleistung eines adäquaten Schnittstellenmanagements zwischen betroffenen Governance-Funktionen

Nachteile/Herausforderungen:

- Rollenkonflikt – mit internen Ressourcen ist keine unabhängige Prüfung der Compliance-Funktion durch die Interne Revision möglich
- Beeinträchtigung von Objektivität und Unabhängigkeit der Internen Revision, wenn keine entsprechenden Vorkehrungen zur Begrenzung dieser Anforderungen getroffen werden (vgl IIA Standard 1112)
- Ressourcen reichen möglicherweise nicht zur angemessenen Erledigung aller Aufgaben aus

## Anhang

### Grundlagen

#### Compliance-Management-System:

- ISO 37301 Compliance Management Systems – Requirements with Guidance for Use
- IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance-Management-Systemen (IDW PS 980)

#### Interne Revision:

- International Professional Practices Framework (IPPF) des globalen Institute of Internal Auditors (IIA)
- Three Lines of Defense Model / Three Lines Model  
([https://www.internerevision.at/fileadmin/01\\_Web/05\\_UeberUns/02\\_Positionspapiere/Three-Lines-Model-Updated-German.PDF](https://www.internerevision.at/fileadmin/01_Web/05_UeberUns/02_Positionspapiere/Three-Lines-Model-Updated-German.PDF))
- Global IIA, Global Perspectives and Insights: Interne Revision und Compliance: Klarheit und Zusammenarbeit für eine bessere Governance (2021)  
([https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/downloads/GPI\\_Q4\\_2021-\\_3\\_Lines\\_and\\_Compliance\\_-\\_FINAL\\_German.pdf](https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/downloads/GPI_Q4_2021-_3_Lines_and_Compliance_-_FINAL_German.pdf))
- Enquete 2020 - Die Interne Revision in Deutschland, Österreich und der Schweiz  
([https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/diir\\_veroeffentlichungen/Enquete-Broschuere\\_2020.pdf](https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/diir_veroeffentlichungen/Enquete-Broschuere_2020.pdf))

#### Aufsätze und weiterführende Literatur:

- *Bürger*, Das neue TLM (Three-lines-Modell) – alles klar für die Interne Revision?, GRCaktuell 2021, 13
- Combined Assurance: Koordinierte Zusammenarbeit der Governance-Funktionen, Aus der Serie Fachbeiträge des DIIR, Nr. 2, Version 1.0, 1. April 2020  
([https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/diir\\_veroeffentlichungen/Fachbeitrag\\_Nr.\\_2\\_Combined\\_Assurance.pdf](https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/diir_veroeffentlichungen/Fachbeitrag_Nr._2_Combined_Assurance.pdf))
- *Eulerich*, Das neue Three Lines Model, ZIR 05.20, 208
- *Eulerich*, Joint Audits in der Internen Revision, ZIR.06.2016.292
- *Fally*, "Three Lines of Defense" in der Governance-Schlacht, GRCaktuell 2018, 34
- *Neiger*, Erfolgreich mit Compliance – Zur effizienten Organisation mit ISO 37301:2021 - Das Praxishandbuch<sup>2</sup> (2021)

- *Rockenbauer, „Corporate Governance aus einem Guss“ – Stringentes Zusammenwirken der Steuerungsinstrumente. GRCaktuell 2018, 7*
- *Schubiger, Bertisch, Kempf, Kladusak, Kopetzky, Ruter, Schuh, Schwarzer, Corporate Governance – Verantwortung vernetzt leben (2021) ([https://www.fh-campuswien.ac.at/fileadmin/redakteure/News/Multimedia/Corporate\\_Governance\\_-\\_Verantwortung\\_vernetzt\\_leben.pdf](https://www.fh-campuswien.ac.at/fileadmin/redakteure/News/Multimedia/Corporate_Governance_-_Verantwortung_vernetzt_leben.pdf))*