

A long-exposure photograph of a city street at night. The image shows tall buildings on both sides, illuminated by streetlights and building lights. Light trails from cars and streetlights create a sense of motion and energy. The sky is dark, and the overall atmosphere is urban and vibrant.

INTEGRIERTE ASSURANCE IM DREI-LINIEN-MODELL

WO WUNSCH UND WIRKLICHKEIT SICH TREFFEN KÖNNEN

Markus Schumacher, Leiter Konzernrevision
Die Schweizerische Post AG
04. Juni 2025



Markus Schumacher

Schweizerische Post AG

Tätigkeiten auf allen drei Linien im Verlauf der beruflichen Karriere. In den letzten 10 Jahren die Corporate Governance und die 2. Linie Strukturen der Post systematisch weiterentwickelt. Seit Februar 2025 Leiter Konzernrevision.

- **Universität St. Gallen (HSG):**
Executive Master **Wirtschaftsrecht** (2020)
- Universität St. Gallen (HSG):
CAS und DAS Wirtschaftsrecht (2012/14)
- **MBA Bern-Rochester** (2003)
- **Universität Bern Wirtschaftswissenschaften**, mag. rer. pol., (1993)
- **Post** (seit 2012)
 - Leiter Konzernrevision
 - Leiter GRCS
 - Leiter Corporate Center
 - Sekretär VR PostFinance
- **PostFinance** (seit 2003)
 - Programmleiter
 - Stv. Leiter Unternehmensentwicklung
- **Vitrashop Gruppe** (1998-2002)
 - Kaufm. Leiter Produktgeschäft
 - Key Account Manager
- **Berner Kantonalbank** (1994-1998)
 - Projektleiter Kreditgeschäft



Agenda

1

Einleitung

Mein Verständnis von 3 Linien und Integrated Assurance

2

Integrierte Assurance – der Wunsch

Alle sind dafür

3

Integrierte Assurance – die Wirklichkeit

Die Ausnahme, nicht die Regel

4

Integrierte Assurance bei der Post

Wo Wunsch und Wirklichkeit sich treffen können

5

Schluss

Summary, Take Aways und Ausblick



Das 3 Linien-Modell

worum geht es?

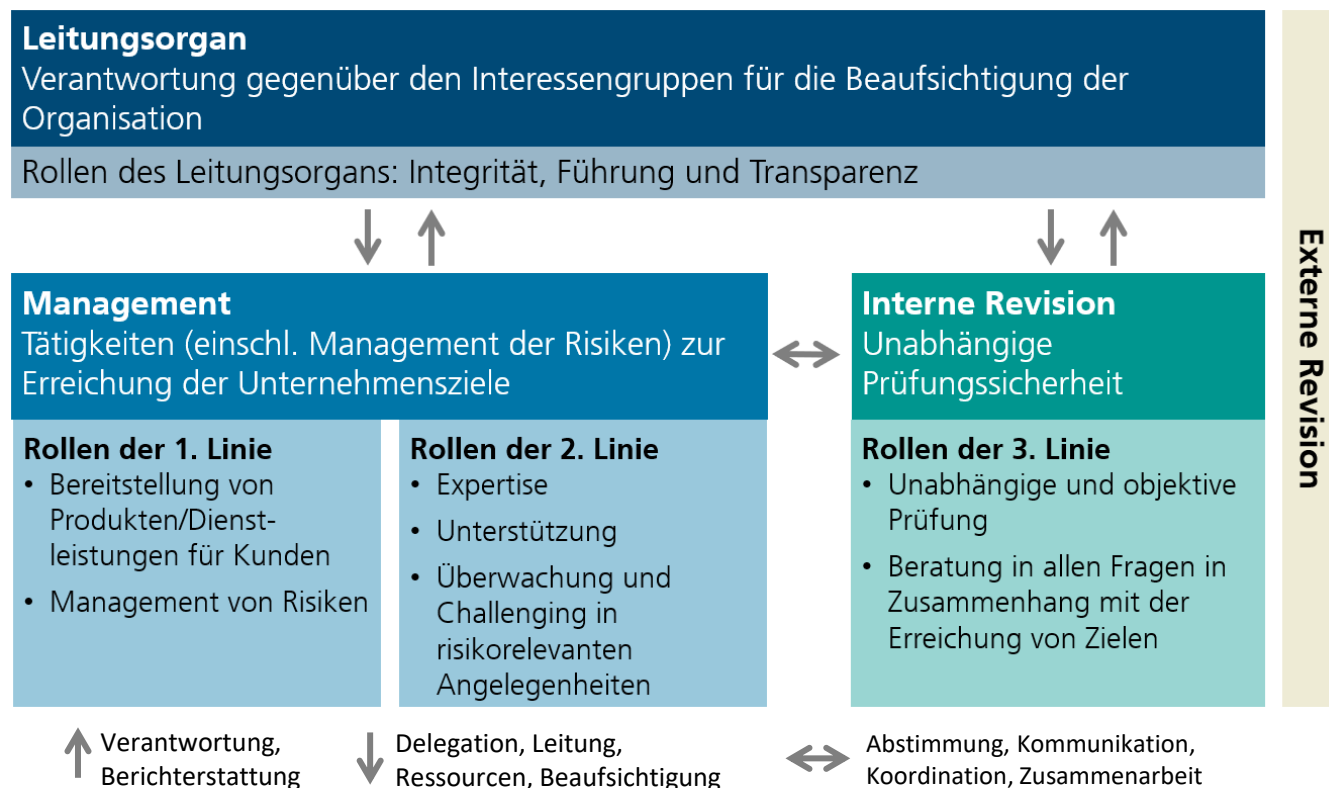
Das 3 Linien-Modell strukturiert Einheiten mit Überwachungs- und Kontrollaufgaben

Das 3 Linien-Modell ist ein anerkannter Standard zur Strukturierung von Einheiten mit Überwachungs- und Kontrollaufgaben. Jeder Linie werden spezifische Rollen und Verantwortlichkeiten zugeordnet. Dadurch wird die Kommunikation und Koordination erleichtert sowie der Umgang mit Risiken und die Zielerreichung unterstützt.

Kernpunkte

- Grundlagenpapier **ECIIA*** von 2010 und Positionspapier **IIA**** von 2013, Update 2020
- Weltweit beachteter **Best Practice Ansatz**
- Definition der **Rollen** und **Verantwortlichkeiten** der Einheiten mit Überwachungs- und Kontrollaufgaben
- Erleichterung von **Koordination** und Kommunikation zur Vermeidung von **Kontrolllücken** und **Doppelspurigkeiten**
- **Einbettung** in ein ganzheitliches **Governance-System** unter Berücksichtigung der Verantwortlichkeiten der obersten Leitungsorgane

* European Confederation of Institutes of Internal Auditing ** Institute of Internal Auditors



3 Linien-Modell

Was sind die Vor- und Nachteile?

Das 3 Linien-Modell hat einen grossen Vorteil, aber auch diverse Nachteile

Das 3 Linien-Modell hilft Einheiten mit Überwachungs- und Kontrollaufgaben über ihre Aufgaben und Rollen zu kommunizieren. Das ist sein grösster Vorteil. Es bringt jedoch diverse Nachteile mit sich. Das Modell ist fokussiert auf Rollen bzw. Linien, macht jedoch keine Aussagen zur Zusammenarbeit zwischen den 3 Linien.

Beurteilung

Vorteile

- ordnet die **Rollen** und **Verantwortlichkeiten** zu und erleichtert dadurch Kommunikation und Koordination
- verbindet Überwachungs- und Kontrollaufgaben mit der **Governance**

Nachteile

- **Fokus** auf **Linien**, damit rollenorientiert und statisch
- Diskussion um Linien kann von der **Kernfrage** (wie kann Assurance gesteigert werden) **ablenken**
- **Keine Hinweise** zur Zusammenarbeit zwischen den Linien



3 Linien Modell und Integrierte Assurance

Organisation der Zusammenarbeit zwischen den Linien

Zusammenarbeit 1+2. Linie

Integriertes GRC- Management

Management

Tätigkeiten (einschl. Management der Risiken) zur Erreichung der Unternehmensziele

Rollen der 1. Linie

- Bereitstellung von Produkten/Dienstleistungen für Kunden
- Management von Risiken

Rollen der 2. Linie

- Expertise
- Unterstützung
- Überwachung und Challenging in risikorelevanten Angelegenheiten

Integriertes GRC-Management

- Baut auf bestehenden **Management-Systemen** auf
- setzt im Einflussbereich des **Managements** an
- Liefert konkrete **Verbesserungsmöglichkeiten** und zeigt **Synergiepotenziale** auf
- Bringt **Vorteile** für «Adressaten» = GL/VR (bessere Entscheidungsgrundlagen) und «Produzenten» = 2nd Line (mehr Wirkung)
- Macht 2. Linie zu einem gut **vorbereiteten Partner** für die Zusammenarbeit mit der 3. Linie

Zusammenarbeit 2.+3. Linie (+4. Linie)

Integrierte Assurance

Interne Revision

Unabhängige Prüfungssicherheit

Rollen der 3. Linie

- Unabhängige und objektive Prüfung
- Beratung in allen Fragen in Zusammenhang mit der Erreichung von Zielen

Integrierte Assurance

- Koordiniert die Zusammenarbeit aller Funktionen, die einen **Risikobezug** haben und zur Verbesserung der **Governance-Strukturen** beitragen können
- Minimiert den **Ressourcenaufwand** der Assurance-Funktionen bzw. maximiert die **Gesamtleistung**
- Ergänzend werden **externe Funktionen** eingebunden
- Vgl. Konzept der «Combined Assurance», welches über alle Linien hinweg ganzheitlich zur **Reduktion der Risikoposition** beitragen will (Eulerich, 2020)*

* Eulerich, Combined Assurance: Koordinierte Zusammenarbeit der Governance-Funktionen, DIIR, 2020

Integrierte Assurance

Leitfrage: «How to build trust in Governance»? – je einzeln und gemeinsam!

Integrated Assurance steigert die Qualität der Corporate Governance

Die Zusammenarbeit der Assurance-Funktionen steigert die Qualität und erhöht das Vertrauen in die Corporate Governance. Der von jeder Assurance-Funktion erwartete Beitrag zu Stärkung der Governance kann im Verbund noch einmal um eine Stufe erhöht werden.

Corporate Governance

2. Linie

- Betrieb Management-Systeme
- Präventiv
- Expertise&Unterstützung 1st Line
- Sensibilisierung&Kommunikation
- Risikoorientierte Kontrollen
- Aggregierte Berichterstattung

3. Linie

- Risikobasierte Überprüfung von Prozessen, Produkten, Systemen, operativen Aktivitäten, etc.
- Prospektiv (Feststellungen und Empfehlungen)
- Bewirtschaftung Audit Universum (Mehrjahresplanung)
- Interne Überprüfung der Ordnungsmässigkeit der Geschäftsführung

4. Linie

- Bilanzgetrieben (Wesentlichkeit)
- orientiert an Finanzprozessen und Systemen mit Impact auf Finanzprozesse (IKS Finanzen)
- Retrospektiv
- Externe Bestätigung ordnungsgemässen Rechnungslegung

Agenda

1

Einleitung

Mein Verständnis von 3 Linien und Integrated Assurance

2

Integrierte Assurance – der Wunsch

Alle sind dafür

3

Integrierte Assurance – die Wirklichkeit

Die Ausnahme, nicht die Regel

4

Integrierte Assurance bei der Post

Wo Wunsch und Wirklichkeit sich treffen können

5

Schluss

Summary, Take Aways und Ausblick



Der Wunsch

Integrierte Assurance: Situation 2. Linie

In Literatur und Praxis ist GRC-Integration seit Jahren ein Thema

Im Rahmen von Literaturanalysen und Praxis-Interviews konnte gezeigt werden, dass GRC-Integration einen Nutzen bringt und weitere Integrationsschritte erwartet werden.

- GRC-Integration ist ein **Thema** in den befragten Unternehmen*
- Die Integration wird entweder über **gemeinsame Prozesse** (Risikomanagement oder Compliance) oder über **organisatorische Zusammenführung** der GRC-Funktionen vorangetrieben
- **Weitere Integrationsschritte** werden erwartet
- **Grosse**, international tätige **Unternehmen** sind im Bereich der GRC-Funktionen stärker exponiert, betreffend GRC-Integration sind sie **weiter fortgeschritten**

* Nestlé, Novartis, Swisscom, Ruag, Post



Der Wunsch

Integrierte Assurance: Situation 3. Linie

IIA-Dokumente propagieren die Zusammenarbeit aller Linien

Im Rahmen der Global Internal Audit Standards wird die Koordination zwischen der 3. Linie und anderen Assurance-Providern verlangt. Die Koordination soll weiter ausgebaut werden.

- Gemäss den **Global Internal Audit Standards (GIAS)** des IIA soll die Interne Revision sich mit weiteren internen und externen Assurance-Providern koordinieren
- Dadurch sollen Doppelarbeit minimiert, Lücken in der Abdeckung wichtiger Risiken aufgedeckt und insgesamt der Mehrwert aller Assurance-Provider gesteigert werden
- Die **Internal Audit Vision 2035** des IIA propagiert darüber hinaus den Aufbau einer starken Risiko-Partnerschaft zwischen der Internen Revision und den 2. Linie Funktionen



Agenda

1

Einleitung

Mein Verständnis von 3 Linien und Integrated Assurance

2

Integrierte Assurance – der Wunsch

Alle sind dafür

3

Integrierte Assurance – die Wirklichkeit

Die Ausnahme, nicht die Regel

4

Integrierte Assurance bei der Post

Wo Wunsch und Wirklichkeit sich treffen können

5

Schluss

Summary, Take Aways und Ausblick



Die Wirklichkeit

Integrierte Assurance ist die Ausnahme, nicht die Regel

Integrierte Assurance steht erst am Anfang

Sowohl in der 2. Linie als auch in der 3. Linie wächst das Bewusstsein, dass durch verstärkte Zusammenarbeit positive Effekte entstehen. Die Zusammenarbeit über die einzelnen Linien hinaus kommt jedoch nur langsam voran, obwohl der Nutzen unbestritten ist.

2. Linie

- Die **GRC-Integration** steht noch am **Anfang**, **Bewusstsein** für Gemeinsamkeiten und Synergiepotenzial sind noch **wenig verbreitet**
- Dies ist erstaunlich, da **positive Effekte** gezeigt werden können und diese **ohne grosse Investitionen oder Projekte** zu erreichen sind

3. Linie

- Die **Zusammenarbeit** zwischen der Internen Revision und der 2. Linie ist bisher **beschränkt**, das **Bewusstsein** für Gemeinsamkeiten ist noch **wenig verbreitet**
- Dies ist erstaunlich, da die Zusammenarbeit zur **Verbesserung** der **Governance-Strukturen** beiträgt und diese **ohne grosse Investitionen oder Projekte** realisiert werden könnte

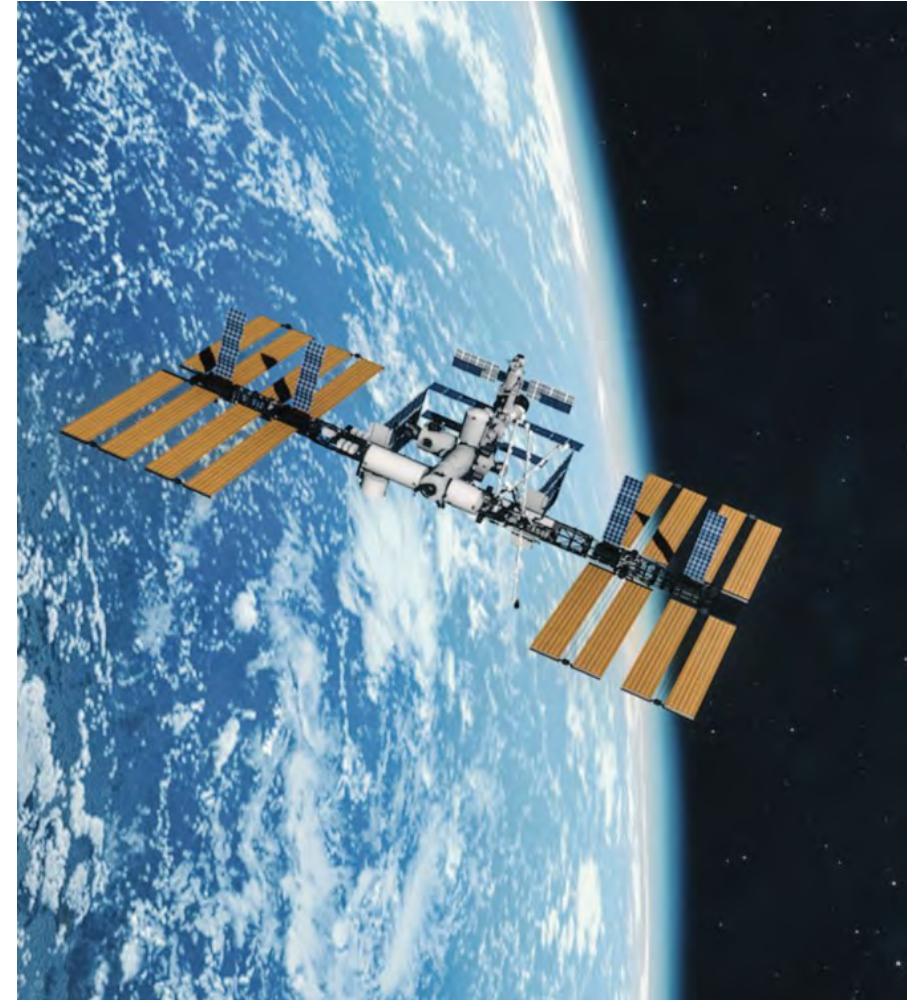
Die Wirklichkeit

Integrierte Assurance ist die Ausnahme, nicht die Regel - Warum ist das so?

Auf dem Weg zur integrierten Assurance müssen Hürden überwunden werden

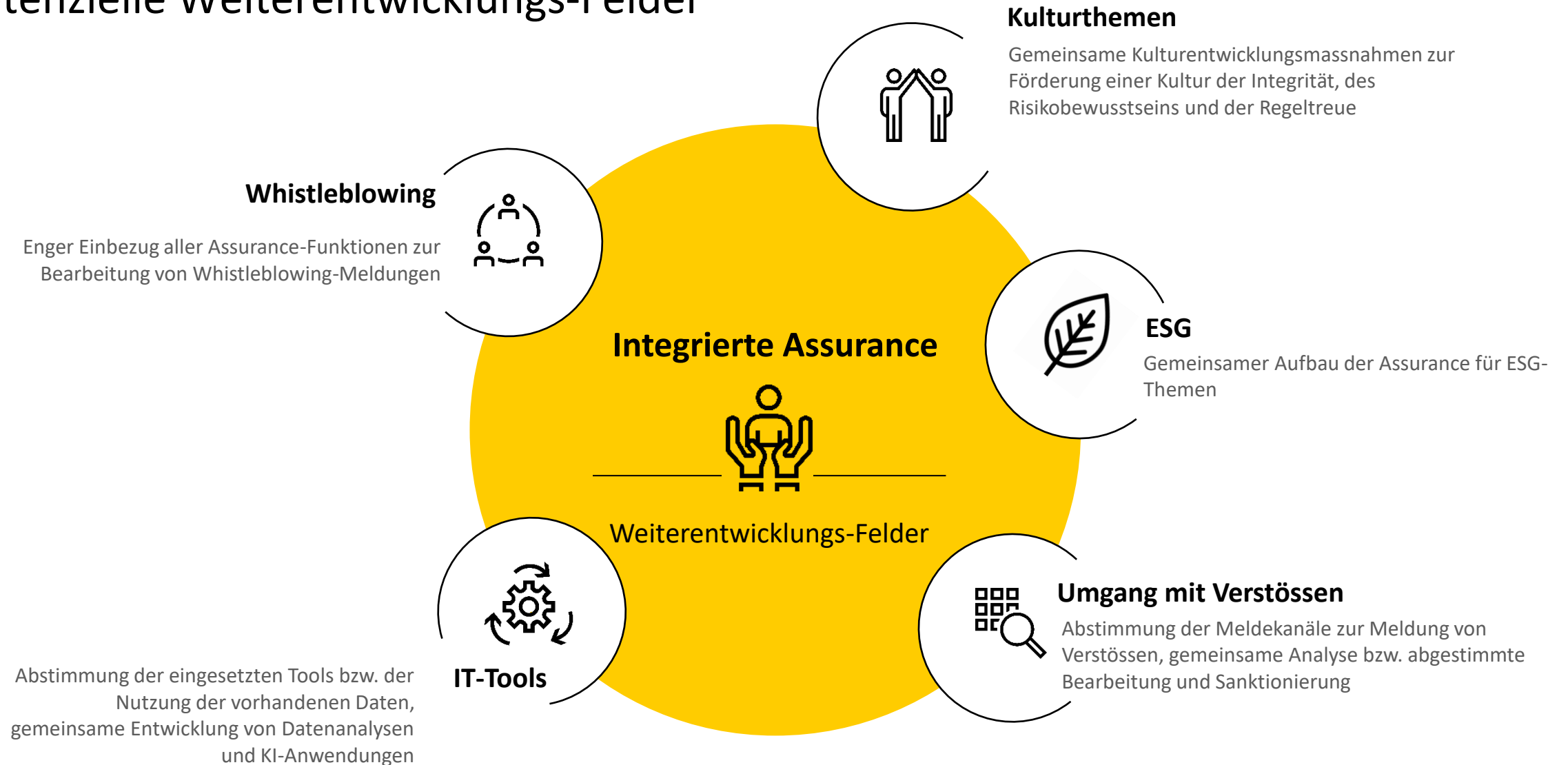
Die Entstehung einer integrierten Assurance wird gebremst, weil kein Auftrag vorhanden ist und Widerstände überwunden werden müssen.

- **Kein explizierter Auftrag** durch die «Adressaten» der Assurance-Leistungen (GL und VR)
- **Keine Initiative** der «Produzenten» der Assurance-Leistungen, da diese in ihren jeweiligen Modellen und Methoden verhaftet sind
- **Kein klar erkennbarer Handlungsbedarf:** Auch nicht integrierte Assurance-Funktionen erfüllen die (aktuellen) Anforderungen
- **Kein Verständnis** für den gemeinsam erreichbaren **Mehrwert**



Integrierte Assurance

Potenzielle Weiterentwicklungsfelder



Agenda

1

Einleitung

Mein Verständnis von 3 Linien und Integrated Assurance

2

Integrierte Assurance – der Wunsch

Alle sind dafür

3

Integrierte Assurance – die Wirklichkeit

Die Ausnahme, nicht die Regel

4

Integrierte Assurance bei der Post

Wo Wunsch und Wirklichkeit sich treffen können

5

Schluss

Summary, Take Aways und Ausblick



Integrierte Assurance im Governance-Modell der Post

Kernpunkte



Verankerung in Vorgabedokumenten

- **Reglement Assurance:** Verankerung der Assurance-Organisation
- **Bezeichnung** der 2. Linie-Stellen
- **Auftrag** zur Koordination innerhalb der Assurance-Community



Organisation

- **VR-Ausschuss** Audit, Risk und Compliance (VRA ARC)
- **Organisatorische Bündelung 2. Linie** (ausser Informationssicherheit)
- **Assurance-Community**



Assurance-Community und Koordinationsauftrag

- Quartalsweise **Meetings** der Assurance Community
- Gemeinsame **Arbeitsgrundlagen:**
 - Basisursachenkatalog (Risiken)
 - Assurance Map
 - Maturitätsbeurteilungen

Assurance Community Post

Vision: Angestrebte Risikoreduktion mit verhältnismässigen Kosten erreichen



Agenda

1

Einleitung

Mein Verständnis von 3 Linien und Integrated Assurance

2

Integrierte Assurance – der Wunsch

Alle sind dafür

3

Integrierte Assurance – die Wirklichkeit

Die Ausnahme, nicht die Regel

4

Integrierte Assurance bei der Post

Wo Wunsch und Wirklichkeit sich treffen können

5

Schluss

Summary, Take Aways und Ausblick



Summary und Take Aways

Wo lohnt es sich, aktiv zu werden und was kann getan werden?

Erkenntnis

1

Das **3 Linien-Modell** ist eine gute **Grundlage**, um über Assurance zu kommunizieren und Assurance zu organisieren

2

Integrierte Assurance ist sowohl bei der 2. als auch bei der 3. Linie ein **Thema**. Das **Bewusstsein**, dass die Zusammenarbeit **Vorteile** bringt, wächst

3

Widerstände müssen durch einen klaren **Auftrag** und konkrete **Zusammenarbeits-themen überwunden** werden



Aktivität

Das Thema **Assurance** und das 3 Linien-Modell sowie die entsprechenden Funktionen in der Vorgabeordnung **verankern**

Den **Dialog** zwischen der 2. und der 3. Linie fördern und den **Nutzen**, der durch verstärkte Zusammenarbeit entstehen kann, aufzeigen

Assurance Community bilden und einen **Koordinationsauftrag** an eine Stelle vergeben

Ausblick

Linien überwinden, Assurance optimieren und zum Erfolg beitragen!

1

Assurance wird über alle Linien hinweg **optimal** «produziert»...

2

Assurance kann mit den **bestehenden Ressourcen** auf **optimales Niveau** gehoben werden...

3

Die **2. Linie** hat in den letzten Jahren an **Profil** gewonnen und die **3. Linie** ist **bereit** über die Unabhängigkeit hinaus auch in Kooperation und Koordination zu investieren...



...und damit das «**Versprechen**» des 3 Linien-Modells «to build trust in governance» erst eingelöst

... womit die Assurance-Funktionen neben ihrem Kernauftrag auch einem **unternehmerischen Anspruch** genügen

...womit die Zeit **reif** ist, dass die Assurance-Funktionen gezielt nach «**Integrationspotenzial**» suchen und dieses in jedem Unternehmen massgeschneidert definieren