

**Ablösung
des "Three Lines of Defense Model"
durch das "Three Lines Model"**

RMA Risk Management Congress 2021
17./18.05.2021

Prof. Ulrich Bantleon, WP/StB

Hochschule Offenburg
Professur für BWL, insbesondere Unternehmensbewertung,
Wirtschaftsprüfung und Rechnungslegung
E-Mail: ulrich.bantleon@hs-offenburg.de

Kurzporträt:

Bis 1994: Studium Betriebswirtschafts- und Volkswirtschaftslehre

Bis 2000: Steuerberater und Wirtschaftsprüfer

Bis 2002: Bankenprüfung Württembergischer GENO-Verband e.V., u.a.
Institute mit Sondersituationen sowie beauftragt mit
Gruppenleitung Bankenprüfung Ost-Württemberg

01/2003: Professur an der DHBW Villingen-Schwenningen, BWL-Bank
insbesondere Prüfungswesen Kreditinstitute

09/2013: Professur für Unternehmensbewertung, Wirtschaftsprüfung
und Rechnungslegung an der Hochschule Offenburg

Ab 2007: Mitglied AK MaRisk des DIIR e.V.

Ab 2007: Mitglied Wissenschaftlicher Beirat des DIIR e.V.

Ab 2017: Mitglied Beirat der RMA e.V.

Forschungs-/Interessenschwerpunkte:

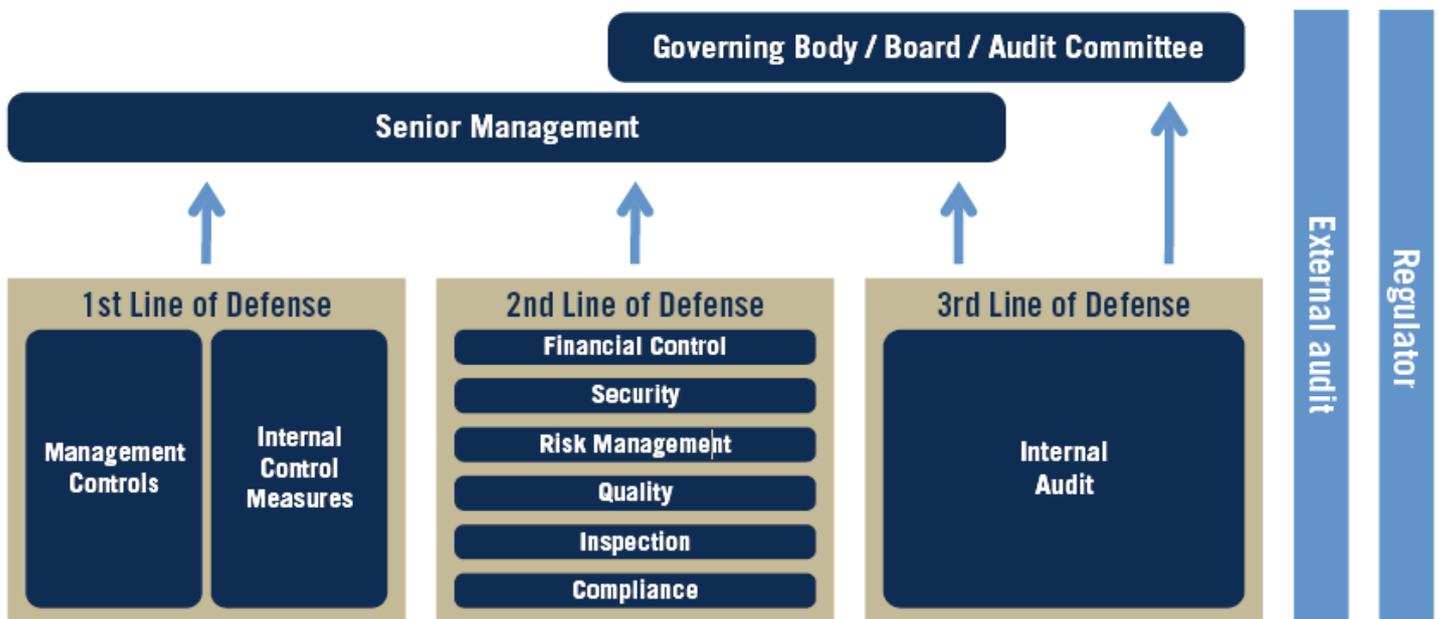
- Risikomanagement und Interne Revision
- Rechnungslegung, Bonitätsanalyse

Gliederung

1. Auf dem Weg zum Three Lines Model
2. Vorstellung des Three Lines Model
3. Beurteilung des Three Lines Model
4. Auswirkungen auf die Praxis und Ausblick

IIA Position Paper: The Three Lines of Defenses in Effective Risk Management and Control

The Three Lines of Defense Model



Adapted from ECIIA/FERMA *Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41*

Vom „Three Lines of Defense Model“ zum „Three Lines Model“

2010: FERMA/ECIIA: Monitoring the effectiveness of internal control, internal audit and risk management systems (Part 1) – Guidance for boards and audit committees

2013: IIA: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control

2015: COSO: Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense

2016: Practice Guides: Internal Audit and the Second Line of Defense

2017: COSO ERM 2017 + Update IIA IPPF

2018: Practice Guides: Coordination and Reliance: Developing an Assurance Map

08/2018- IIA: Start Projekt zum Review des TLoD und

09/2019: Abschluss Exposure-Prozess sowie Veröffentlichung hierzu

05/2020: DIIR/RMA: Positionspapier: „Interne Revision und Risikomanagement – Empfehlungen zum Zusammenwirken“

06/2020: IIA: „The IIA’s Three Lines Model – An update of the Three Lines of Defense“

12/2020: IIA: Global Perspectives and Insights, „The Three Lines Model – An Important Tool for the Success of Every Organization“

Anerkannte Stärken des TLoD

- **effektives Modell zur Organisation des Risikomanagements**
- **einfach und leicht verständlich**
- **gut visualisierte Kommunikation und Klarstellung der wesentlichen Rollen und Verantwortlichkeiten** der Beteiligten
- in Deutschland und weltweit **gut etabliert** und **hohe Akzeptanz**, auch durch andere **Standardsetzer (z. B. COSO, IDW)**
- bereits **flexibel anwendbar**
- unterstützt das **Bewusstsein** und das **Verständnis** für **die Interne Revision**.
- **Best Practice** für **börsennotierte Unternehmen**

Vorgeworfene Schwächen des TLoD (1)

- **Förderung des Silo-Denkens** der einzelnen **Governance-Funktionen**
- **zu wenig Spielraum** für die **Umsetzung** in sich **ändernden Organisations- und Prozessstrukturen**
- **Beschreibung der Internen Revision** als **dritte Verteidigungslinie** widerspricht der **Mission der Internen Revision** im **IPPF (IIA)**
- **keine Erläuterungen** zur **prozessualen Gestaltung** und **Zusammenarbeit**
- **zu geringe Betonung** der **Chancenorientierung**
- **zu geringe Betonung** der **Strategieorientierung**
- **stärkere Berücksichtigung** der **externen Interessensgruppen (DIIR)**
- **Anwendungsleitfaden** für die **flexiblere Anwendung des Modells** und **besserem Verständnis des Governanceansatzes (DIIR)**

Vorgeworfene Schwächen des TLoD (2)

- **Positionierung des Board** quasi **über der Organisation schwebend**
- **Linien** fälschlicherweise als **sequentielle Tätigkeiten** verstehen – von der ersten über die zweite bis zur dritten Linie.
- **Unrealistische Erwartungen** an die zweite und dritte Verteidigungslinie, welche der **ersten Verteidigungslinie** ein **falsches Sicherheitsgefühl** vermitteln. „If everyone is responsible for it, then effectively no one is.“
- **nicht flexibel** genug für **kleinere, öffentliche** und **nicht regulierte Organisationen**
- **unzureichende Berücksichtigung** durch **andere Standardsetzer** (strittig!)
- **keine Klarstellung** zur Umsetzung der **Beratungsfunktion** der **Internen Revision**

(ausführlich Nicolson (IIA), Three Lines of Defense: Report on the Public Exposure Findings June-September 2019, Oktober 2019, S. 3, (<https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Documents/Public-Exposure-Report-General-Release.pdf>; 26.04.2021).

Gliederung

1. Auf dem Weg zum Three Lines Model
- 2. Vorstellung des Three Lines Model**
3. Beurteilung des Three Lines Model
4. Auswirkungen auf die Praxis und Ausblick

Vom „Three Lines of Defense Model“ zum „Three Lines Model“

2010: FERMA/ECIIA: Monitoring the effectiveness of internal control, internal audit and risk management systems (Part 1) – Guidance for boards and audit committees

2013: IIA: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control

2015: COSO: Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense

2016: Practice Guides: Internal Audit and the Second Line of Defense

2017: COSO ERM 2017 + Update IIA IPPF

2018: Practice Guides: Coordination and Reliance: Developing an Assurance Map

08/2018- IIA: Start Projekt zum Review des TLoD und

09/2019: Abschluss Exposure-Prozess sowie Veröffentlichung hierzu

05/2020: DIIR/RMA: Positionspapier: „Interne Revision und Risikomanagement – Empfehlungen zum Zusammenwirken“

06/2020: IIA: „The IIA’s Three Lines Model – An update of the Three Lines of Defense“

12/2020: IIA: Global Perspectives and Insights: „The Three Lines Model – An Important Tool for the Success of Every Organization“

IIA Launches Global Review of “Three Lines of Defense” (12.05.2018)

- an **updated position paper** planned for **release in 2019**
- “The model must be **flexible** ... for a **diversity of users**, and it must take into account the **ever-changing nature of organizations and organizational environments.**”
- “The Three Lines of Defense Model is **fully capable of serving this need**, but it also must **address situations that exist where the three distinct lines are not in place.**”
- The IIA study is considering **roles and responsibilities** and the **need for “horizontal coordination”** and **communication** in the approach to **risks and opportunities.**
- “Our **focus** is around **coordination and collaboration**, and on alignment and integration of the approach used across the model.”
- “Our aim is **not to replace** Three Lines of Defense or **invent a new model.**”
- “We also must embrace the **concept that risk goes beyond defense.**”
- “**Uncertainty creates risks and it creates opportunities.** Consideration must be given to **both sides in decision making and planning** at all levels.”

(zusammenfassend <https://na.theiia.org/news/Pages/IIA-Launches-Global-Review-of-Three-Lines-of-Defense.aspx>; 24.04.2021)

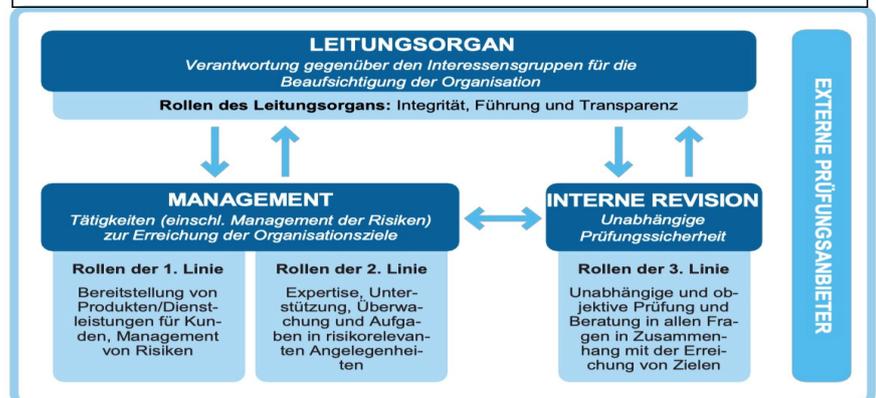
The IIA’s Three Lines Model



THE IIA’S THREE LINES MODEL

An update of the Three Lines of Defense

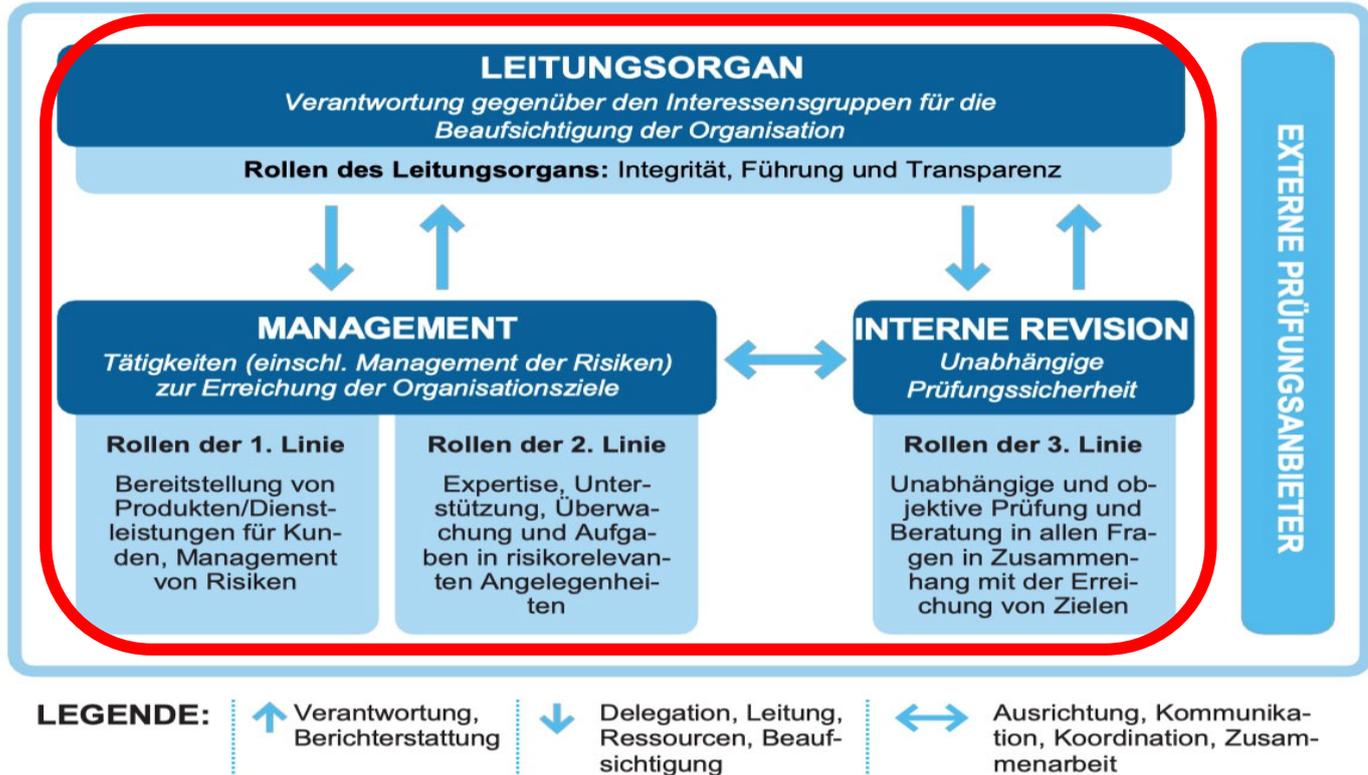
Ziel: Organisationen unterstützen, **Strukturen** und **Prozesse** zu identifizieren, welche die **Zielerreichung am besten unterstützen** und eine **starke Governance** und ein **wirksames Risikomanagement** ermöglichen.



LEGENDE: ↑ Verantwortung, Berichterstattung | ↓ Delegation, Leitung, Ressourcen, Beaufsichtigung | ↔ Ausrichtung, Kommunikation, Koordination, Zusammenarbeit

- Die Linien sind als **Rollen** und **nicht als Struktur** zu verstehen. Ein Bereich kann **mehrere Rollen** haben.
- Erhöhung der **Flexibilität** durch stärkere **Prinzipienorientierung** durch **sechs Grundsätze**

Update: Das IIA Drei-Linien-Modell (Juli 2020)



Quelle: <https://na.theiaa.org/about-iaa/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated.pdf> (26.04.-2021).

Einordnung des TLM (1)

- Ziel: **Strukturen und Prozesse** zu identifizieren, welche
 - die **Zielerreichung am besten** unterstützen,
 - eine **starke Governance** und
 - ein **wirksames Risikomanagement** ermöglichen.
- **Governance** im Kern aus **drei internen Strukturelementen** ergänzend um **externe Prüfungsanbieter**.
- Den **drei internen Strukturelementen (= Kernrollen)** sind die **Komponenten (Verantwortung, Tätigkeiten bzw. unabhängige Prüfungssicherheit)** zugeordnet:
 - **Leitungsorgan (Verantwortung)** ← deutlich stärker eingebunden
 - **Management (Tätigkeiten)**
 - **Interne Revision (Prüfungssicherheit und Beratung).**
- Aber: **Struktur** nicht im Vordergrund, sondern es geht um „**Rollen und Beziehungen, die zugewiesen, kombiniert oder getrennt werden können, und um Wechselbeziehungen**“ (IIA/DIIR, GPI (German), S. 6).

Einordnung des TLM (2)

- Die Begriffe „**erste, zweite und dritte Linie**“ sind dem ursprünglichen Modell entnommen, weil sie uns von daher **vertraut** sind. Jedoch sind mit den „Linien“ **nicht Strukturelemente** gemeint, sondern eine **zweckdienliche Differenzierung von Rollen** (Rolle = Funktionen oder Tätigkeiten) (so IIA/DIIR, TLM (German), S. 3).
- Grafik **keinesfalls** als **Struktur- oder Organigramm** zu verstehen.
- Das TLM konkretisiert für die **Strukturelemente** insgesamt **fünf Rollen**:
 - Leitungsorgan: Rollen des Leitungsorgans
 - Management: Rollen der ersten Linie
 - Management: Rollen der zweiten Linie
 - Interne Revision: Rollen der dritten Linie
 - Externer Prüfungsanbieter: Rollen des externen Prüfungsanbieters
- **Rollen der ersten Linie** umfassen **alle Tätigkeiten in einer Organisation**, die die **Wertschöpfung** bzw. **Zielerreichung** unterstützen. Sie erfassen somit **alle kundenbezogenen Front- und Back-Office-Tätigkeiten, inklusive Unterstützungsfunktionen** wie Personal, Verwaltung und Gebäudemanagement (so IIA/DIIR, TLM (German), S. 3).

Einordnung des TLM (3)

- Die **Rollen** der zweiten Linie beinhalten **ausschließlich risikomanagementunterstützende Funktionen und Tätigkeiten**.
- Die **Interne Revision** als dritte Linie 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**.“ (IIA/DIIR, GPI (German), S. 8.)
- Hinsichtlich der **Berichtslinien** lässt das TLM **eine beliebige Anzahl** zwischen den einzelnen Akteuren zu. Die **Beidseitigkeit aller Pfeile** unterstreicht die **Notwendigkeit zur Zusammenarbeit, Koordination und Kommunikation**.
- Die **fehlenden Beziehungspfeile** zu bzw. von den **externen Prüfungsanbietern** in der neuen Grafik sind zu **hinterfragen**.
- **Beziehungen zwischen den Kernrollen**:
 - Das **Leitungsorgan** definiert **Vision, Mission, Werte** und **Risikobereitschaft** der Organisation. → **Analogie** zu **COSO ERM 2017**
 - Das Leitungsorgan erhält vom Management Berichte über geplante, tatsächliche und erwartete Ergebnisse sowie Berichte über Risiken und Risikomanagement.
 - ... (vertiefend IIA/DIIR, TLM (German), S. 7f.)

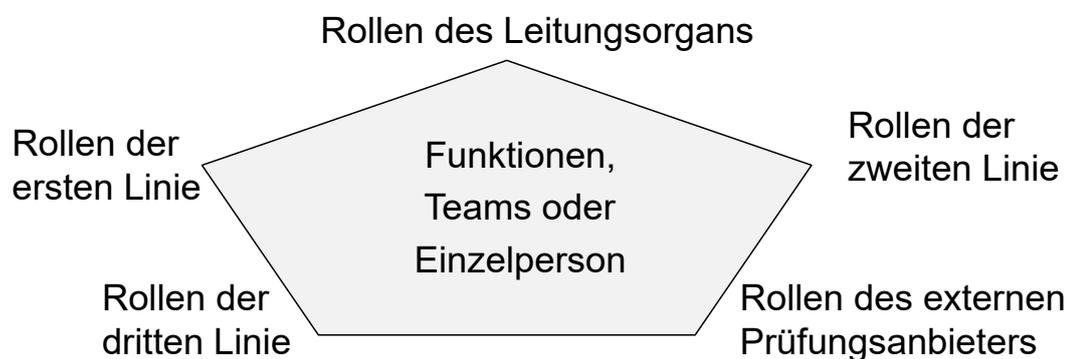
Einordnung des TLM (4)

- **Sechs Grundsätze als flexibler Rahmen:**
 - **Grundsatz 1: Governance**
 - **Grundsatz 2: Rollen des Leitungsorgans**
 - **Grundsatz 3: Management und Rollen der ersten und zweiten Linie**
 - **Grundsatz 4: Rollen der dritten Linie**
 - **Grundsatz 5: Unabhängigkeit der dritten Linie**
 - **Grundsatz 6: Wertschöpfung und Schutz von Werten**
- **Modell und dessen grafische Darstellung weiterhin einfach, verständlich und ähnlich zur jetzigen Struktur**
- **Modell skalierbar** und lässt **unterschiedliche Reifegrade** zu.
- Die **Trennung** der verschiedenen **Rollen und Aufgaben** („Activities“) von **Funktionen** im Rahmen eines Updates oder eine **Umbenennung der Linien** wären nicht hilfreich, sondern nur **verwirrend**. **Zu große Veränderungen** würden Probleme in Bezug auf die **Anerkennungen** und **Verankerungen** in **Rahmenwerken** mit sich bringen.
(so Nicholson (IIA), Three Lines of Defense, Oktober 2019, S. 13).

Einordnung des TLM (4)

Umsetzungsprobleme:

- Funktionen, Teams oder Einzelpersonen können **Verantwortlichkeiten** haben, die sowohl Aufgaben der **ersten als auch der zweiten Linie** usw. umfassen.
- Wenn **Interne Revision** und/oder die **Leitung der Internen Revision Verantwortung** für **Aufgaben der ersten und zweiten Linie** übernehmen, dann besteht **keine Unabhängigkeit** mehr.
➔ **Unabhängige** und **objektive Prüfungssicherheit** nur durch eine **qualifizierte dritte Partei**.



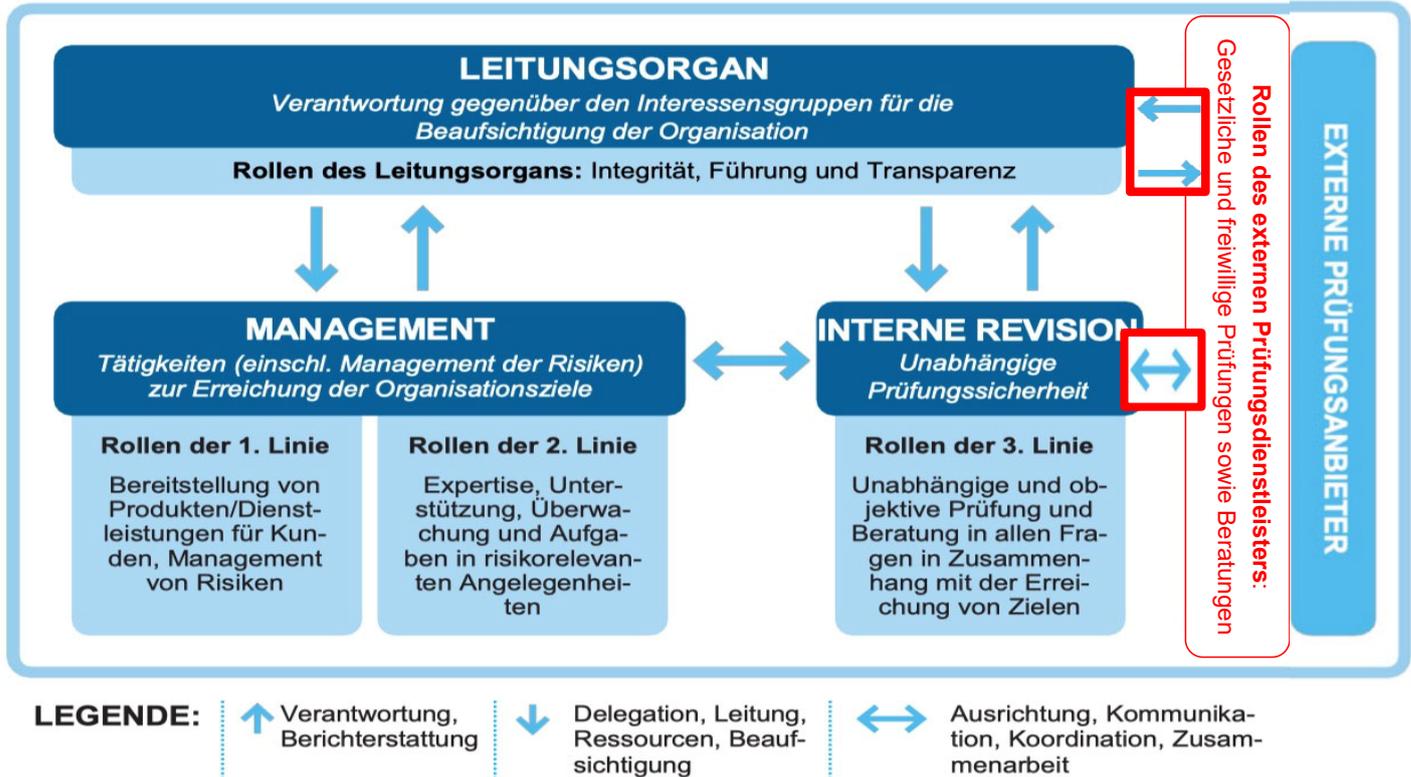
TLM vs. TLoD-Modell

Gemeinsamkeiten	Unterschiede
<ul style="list-style-type: none"> • Übereinstimmung mit dem IPPF • Anwendbar auf alle Organisationen • Ausgestaltung soll Organisationen bei der Planung und Strukturierung aller Ressourcen und Aktivitäten helfen, die beim Management von Risiken notwendig sind, und hierdurch Überschneidungen, Lücken und Verwirrung vermeiden. • Fokus primär organisationsintern • Berücksichtigung der Rollen und Beziehungen des Führungs-/Überwachungsorgans, des Managements und der dazugehörigen Funktionen sowie der Internen Revision • Beibehaltung Terminologie hinsichtlich der drei Linien • einfache Struktur und einfache Visualisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Vermeidung des Begriffs „Verteidigung“ wird deutlich, dass das TLM mehr beziehungsweise andere Perspektiven berücksichtigt. • Anstatt auf die erste und die zweite Linie als strukturelle Elemente zu verweisen, beschreibt das TLM die Rollen der ersten, zweiten und dritten Linie, welche sowohl kombiniert als auch separiert werden können. • TLM definiert Grundsätze, welche das Modell unterstützen und gleichzeitig Flexibilität erlauben. • TLM ist konzipiert als breit angelegtes Instrument der Governance, welches Wertschöpfung und Wertsicherung als offensive und defensive Aspekte des Managements von Risiken verbindet. (= > stärkere Betonung Chancen- und Strategieorientierung)

Gliederung

1. Auf dem Weg zum Three Lines Model
2. Vorstellung des Three Lines Model
3. **Beurteilung des Three Lines Model**
4. Auswirkungen auf die Praxis und Ausblick

Update: Das IIA Drei-Linien-Modell (Juli 2020)



TLM: Ausbau oder Beibehaltung der anerkannten Stärken des TLoD

- **effektives Modell zur Organisation des Risikomanagements**
- **einfach und leicht verständlich**
- **gut visualisierte Kommunikation und Klarstellung der wesentlichen Rollen und Verantwortlichkeiten der Beteiligten**
- in Deutschland und weltweit **gut etabliert** und **hohe Akzeptanz**, auch durch andere **Standardsetzer (z. B. COSO, IDW)**
- bereits **flexibel anwendbar**
- unterstützt das **Bewusstsein** und das **Verständnis** für die **Interne Revision**
- **Best Practice** für **börsennotierte Unternehmen**

TLM: Beseitigung oder Minderung genannter Schwächen des TLoD (1)

- Förderung des **Silo-Denkens** der einzelnen **Governance-Funktionen**
- zu wenig **Spielraum** für die **Umsetzung** in sich **ändernden Organisations- und Prozessstrukturen**
- **Beschreibung** der **Internen Revision** als **dritte Verteidigungslinie** widerspricht der **Mission** der **Internen Revision** im **IPPF (IIA)**
- **keine Erläuterungen** zur **prozessualen Gestaltung** und **Zusammenarbeit**
- zu **geringe Betonung** der **Chancenorientierung**
- zu **geringe Betonung** der **Strategieorientierung**
- **stärkere Berücksichtigung** der **externen Interessensgruppen (DIIR)**
- **Anwendungsleitfaden** für die **flexiblere Anwendung des Modells** und **besserem Verständnis des Governanceansatzes (DIIR)**

TLM: Beseitigung oder Minderung genannter Schwächen des TLoD (2)

- **Positionierung des Board** quasi **über der Organisation schwebend**
- **Linien** fälschlicherweise als **sequentielle Tätigkeiten** verstehen – von der ersten über die zweite bis zur dritten Linie.
- **Unrealistische Erwartungen** an die zweite und dritte Verteidigungslinie, welche der **ersten Verteidigungslinie** ein **falsches Sicherheitsgefühl** vermitteln. „If everyone is responsible for it, then effectively no one is.“
- **nicht flexibel** genug für **kleinere, öffentliche** und **nicht regulierte Organisationen**
- **unzureichende Berücksichtigung** durch **andere Standardsetzer (?)**
- **keine Klarstellung** zur Umsetzung der **Beratungsfunktion** der **Internen Revision**

(ausführlich Nicolson (IIA), Three Lines of Defense: Report on the Public Exposure Findings June-September 2019, Oktober 2019, S. 3, (<https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Documents/Public-Exposure-Report-General-Release.pdf>; 26.04.2021).

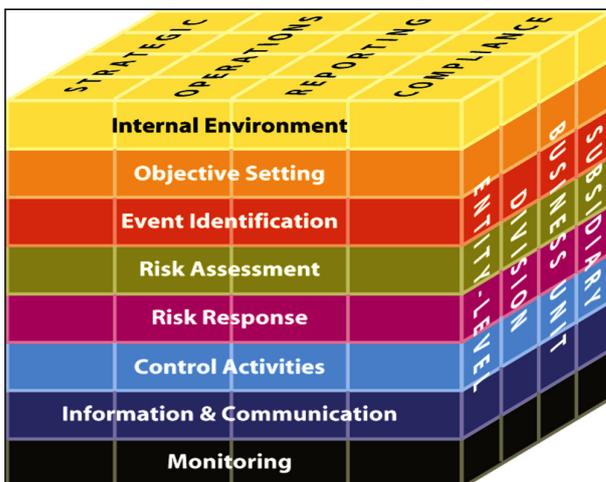
Gliederung

1. Auf dem Weg zum Three Lines Model
2. Vorstellung des Three Lines Model
3. Beurteilung des Three Lines Model
4. Auswirkungen auf die Praxis und Ausblick

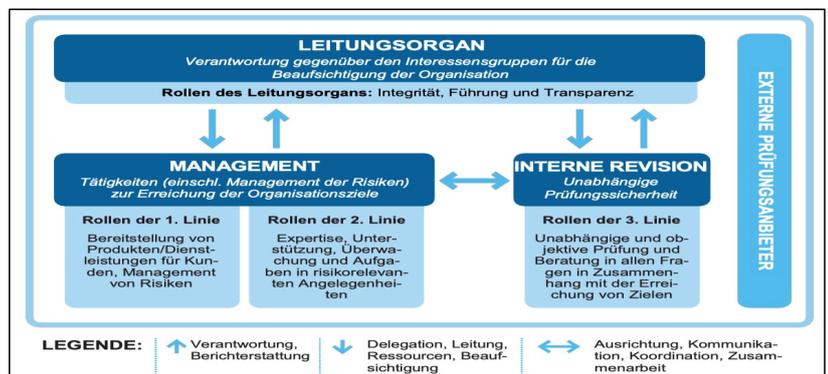
Implus für Überprüfung bestehender Governance und deren Teilsysteme

COSO

Enterprise Risk Management



TLoD vs. TLM



The Three Lines of Defense Model



Umsetzungsprobleme

IIA nennt in der Veröffentlichung „Global Perspectives and Insights“ **ausgewählte Herausforderungen** bei der **Umsetzung des TLM**:

- in ein bestehendes Risikomanagement im Unternehmen
- bei Finanzdienstleistern
- im Öffentlichen Sektor
- bei kleineren und mittleren Unternehmen
- zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit
- zur Betrugsprävention und -aufdeckung

Fazit und Ausblick (1)

- Richard Chambers, Präsident und CEO des IIA bis 31. März 2021, sieht in dem TLM „**more a natural evolution than revolutionary treatment**“.
- **Schwächen des TLoD** wurden **abgeschwächt** bzw. **beseitigt**; durch **Erweiterung auf Governance** und **Fokus auf Rollenmodell komplexer**.
- **Zäsur** hätte auch konsequent in **neuer Bezeichnung**, z.B. **Fünf-Rollen-Modell** der Governance, münden können und nicht in der Bezeichnung am **veralteten Bild der Linien** verhaftet bleiben.
- **Organisationsspezifisches TLM** entwickelt sich **ständig fort**, da es im Zusammenhang mit sich **ändernden Prioritäten** und **Umständen ständig überprüft** wird.
- Umsetzung der **stärkeren Strategie- und Chancenorientierung** bleibt abzuwarten.
- TLM auf dem Konzept des **monistischen Systems der Unternehmensüberwachung (One-Board-System)** aufgebaut, daher bei Implementierung das **deutsche, dualistische System** der **Unternehmensüberwachung** beachten.
- **Standardsetzer** sind mit **unterstützenden Veröffentlichungen** gefordert.

Fazit und Ausblick (2)

- guter Zeitpunkt wegen geplantem **Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz**, u.a.:

§ 93 AktG: Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder

(1a) Bei **börsennotierten Gesellschaften** umfasst die Sorgfaltspflicht auch die **Einrichtung** eines im Hinblick auf den Umfang der Geschäftstätigkeit und die Risikolage des Unternehmens **angemessenen** und **wirksamen internen Kontrollsystems** und **Risikomanagementsystems**.“

§ 107 AktG: Innere Ordnung des Aufsichtsrats

(4) Der Aufsichtsrat einer Gesellschaft, die **Unternehmen von öffentlichem Interesse** nach § 316a Satz 2 des Handelsgesetzbuchs ist, hat einen **Prüfungsausschuss** im Sinne des Absatzes 3 Satz 2 einzurichten. ... **Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses kann unmittelbar** bei den **Leitern derjenigen Zentralbereiche** der Gesellschaft, die in der Gesellschaft für **die Aufgaben zuständig** sind, die den **Prüfungsausschuss** nach Absatz 3 Satz 2 **betreffen, Auskünfte einholen**. Holt er solche Auskünfte ein, ist der **Vorstand** hierüber **unverzüglich zu unterrichten**.“

Haben Sie noch Fragen?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Veröffentlichungen (1)

- Bantleon, U./Schmidt, P./Singler, H.: Impulse für das Risikomanagement in Deutschland – COSO Enterprise Risk Management 2017 – Integration with Strategy and Integration, Die Wirtschaftsprüfung 2019, S. 1134-1145.
- IIA, Global Perspectives and Insights: The Three Lines Model – An Important Tool for the Success of Every Organization <https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/GPI-Three-Lines-Model-An-Important-Tool-for-the-Success-of-Every-Organization.pdf>; 26.04.2021); Übersetzung abrufbar unter (<https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/GPI-Three-Lines-Model-GERMAN.pdf>; Abruf: 29.03.2021).
- IIA, The IIA's Three Lines Model – An update of the Three Lines of Defense, Juli 2020 (<https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Three-Lines-Model-Updated.pdf>; 26.04.2021); Übersetzung abrufbar unter: (<https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/downloads/Three-Lines-Model-Updated-German.PDF>; 26.04.2021).
- IIA, Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, Januar 2013 (<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>; 26.04.2021)

Veröffentlichungen (2)

- Nicolson (IIA), Three Lines of Defense: Report on the Public Exposure Findings June-September 2019, Oktober 2019, S. 3, (<https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Documents/Public-Exposure-Report-General-Release.pdf>; 26.04.2021)

Veröffentlichungen Wissenschaftlicher Beirat des DIIR e.V.

- Coordination challenges in implementing the three lines of defense model, International Journal of Auditing 2020, S. 1-16, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijau.12201>.
- Das Three-Lines-of-Defence-Modell: ein Beitrag zu einer besseren Corporate Governance? – Empirische Befunde, Die Wirtschaftsprüfung 2017, S. 873-879.
- Das Three-Lines-of-Defence-Modell: ein Beitrag zu einer besseren Corporate Governance? – Entstehung und Rezeption durch Standardsetzer und Regulatoren, Die Wirtschaftsprüfung 2017, S. 682-688.
- Implementation of Article 41 of the 8th EU Directive in the EU member states – Impact of internal governance mechanisms, International Journal of Corporate Governance 2011, S. 140-155.
- Ergebnisse der Vergleichsstudie des Art. 41 der 8. EU-Richtlinie, Zeitschrift Interne Revision 2010, S. 272-275.