



universität
wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen -
Service Level Agreements
als Instrument des Qualitätsmanagements“

Verfasserin

Eva Irmann, BA

angestrebter akademischer Grad

Master of Arts (MA)

Wien, im Januar 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 060 345 342

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Masterstudium Übersetzen Französisch Englisch

Betreuerin / Betreuer:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Gerhard Budin

Danksagung

Im Zuge dieser Masterarbeit möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich auf dem Weg durch das Studium und während des Verfassens dieser Masterarbeit unterstützt und begleitet haben:

Meinem Betreuer Univ.-Prof. Mag. Dr. Gerhard Budin

Ich danke Ihnen für Ihr konstruktives und ermutigendes Feedback und Ihre anregenden Ratschläge in allen Phasen des Verfassens dieser Masterarbeit. Besonders bedanken möchte ich mich dafür, dass Sie trotz der Vielzahl allen Studierenden die gleiche Aufmerksamkeit zukommen lassen.

Meinem Freund Lukas Wedam

Ich danke dir für deine moralische Unterstützung und deine Geduld und dafür, dass du mich auf dem Weg der Masterarbeit immer wieder aufs Neue motiviert hast und mir mit gutem Beispiel vorangegangen bist.

Meinen Eltern Bernhard und Renate Irmann

Ich bin euch sehr dankbar, dass ihr in mir die Neugierde auf das Leben und auf Wissen geweckt habt. Ihr seid mein großes Vorbild dafür, wie man die Herausforderungen des Lebens mutig und mit Ausdauer annehmen und meistern kann.

Meinen Geschwistern Sabine, Paul und Johanna Irmann

Danke dafür, dass ihr immer hinter mir steht.

Meiner lieben Doris Lauer

Danke dir für deine bedingungslose und großzügige Unterstützung und dass du uns immer mit Rat und vor allem mit Tat zur Seite stehst.

Dem Staat Österreich

Zuletzt gilt mein Dank dem Staat Österreich für das Privileg der finanziellen Unterstützung während meines Studiums.

Inhalt

0	Einleitung	1
1	Übersetzungsdienstleistungen in internationalen Unternehmen	5
1.1	Übersetzungsdienstleistungen als Prozesse	5
1.2	Professionelle Übersetzungsdienstleister/innen	8
1.3	Internationale Unternehmen und transkulturelle Kommunikation	11
1.4	Die Wertkette nach Porter (1985)	13
1.5	Übersetzungsdienstleistungen in der Wertkette	16
2	Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen	19
2.1	Chancen	20
2.1.1	Qualitätssteigerung	22
2.1.2	Verlagerung von Risiken auf Dritte	24
2.1.3	Kostentransparenz	24
2.1.4	Zeit	32
2.1.5	Innovation	32
2.1.6	Skalierbarkeit	34
2.2	Risiken	34
2.2.1	Abhängigkeitseffekte	34
2.2.2	Verlust von Know-how durch Weitergabe	35
2.2.3	Leistungs- und Qualitätsdefizite	36
2.2.4	Kostensteigerungen	38
2.2.5	Unzufriedenheit des Personals	38
3	Qualitätsmanagement für Übersetzungsdienstleistungen	40
3.1	Evaluierung der EN 15038 als Qualitätsmaßstab für Übersetzungsdienstleistungen	44
3.2	Die Erfüllung von Kundenerwartungen	48
3.2.1	Mehrwertdienstleistungen	52
3.2.2	Qualitätslektorat	54
3.3	Null-Fehler-Philosophie als Qualitätsmaßstab	55

3.4	Spezifikationskriterien für Übersetzungsdienstleistungen.....	57
4	Service Level Agreements für Übersetzungsdienstleistungen	62
4.1	Service Level Agreements als Instrumente des Qualitätsmanagements.....	62
4.2	Vertragsbestandteile von Service Level Agreements	65
4.2.1	Vertragsparteien	66
4.2.2	Dienstleistungsspezifikationen	66
4.2.3	Rahmenbedingungen.....	66
4.2.4	Ausschlüsse	67
4.2.5	Kontrollmechanismen.....	68
4.2.6	Preis.....	68
4.2.7	Haftung	69
4.2.8	Übergangsbestimmungen	70
4.3	Service Levels für Übersetzungsdienstleistungen	71
5	Schlussfolgerungen	77
6	Quellen	81
6.1	Literaturverzeichnis	81
6.2	Internetquellen.....	88
7	Anhang	91
7.1	Abstract (Deutsch).....	91
7.2	Abstract (Englisch)	92
7.3	Lebenslauf	93

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Typischer Prozess Dienstleistung Kategorie 2 (Gross et al. 2006:21).....	7
Abbildung 2 Wertkette nach Porter (1985; zit. in Gabler Wirtschaftslexikon 2013a).....	15
Abbildung 3 Erfolgsdimensionen des Business Process Outsourcings (Schewe/Kett 2007:25)	21
Abbildung 4 Erfolgskette des Qualitätsmanagements (Bruhn 2008:9).....	41
Abbildung 5 Kundenanforderungen nach dem Kano-Modell (Kano 1984; zit. in Bruhn 2008:45).....	49

0 Einleitung

Übersetzungsdienstleistungen werden in international tätigen Unternehmen immer häufiger nicht von unternehmensinternen, sondern externen Übersetzungsdienstleister/innen erbracht. Daher stehen Absolvent/inn/en des Masterstudiums Übersetzen an der Universität Wien, die ihre berufliche Übersetzer/innen/laufbahn in Österreich starten wollen, nach Abschluss ihres Studiums oft vor der Entscheidung, als freiberufliche Übersetzer/innen selbstständig zu arbeiten. Im Rahmen dieser Masterarbeit soll zunächst ein Perspektivenwechsel erfolgen, im Zuge dessen das Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen zunächst aus der Sicht der vergebenden Unternehmen beleuchtet wird. Im Anschluss daran werden Anforderungen an professionelle Übersetzungsdienstleister/innen erkannt und das Instrument des Service Level Agreements für Zwecke des Qualitätsmanagements von Übersetzungsdienstleistungen analysiert.

Für professionelle Übersetzungsdienstleister/innen steht das Wissen über Translation im Mittelpunkt der Tätigkeiten. Das Erbringen von Übersetzungsdienstleistungen stellt ihre Kernkompetenz dar. Um die Bedürfnisse der Auftraggeber/innen zu verstehen und ihnen gerecht zu werden, ist es nach Meinung der Verfasserin dieser Masterarbeit notwendig, dass Übersetzungsdienstleister/innen einen Perspektivenwechsel wagen. Denn während sich Übersetzungsdienstleister/innen auf ihre Hauptaktivität Übersetzungsdienstleistungen konzentrieren, nimmt dieses Aufgabengebiet bei ihren Auftraggeber/innen den Stellenwert einer Unterstützungsaktivität ein. Ausgehend davon, dass der Trend immer stärker dahin geht, dass Unternehmen sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren (vgl. Hermes/Schwarz 2005:17f.), stehen Unternehmen vor der Entscheidung, ob sie die unterstützenden Aktivitäten der Übersetzungsdienstleistungen selbst ausführen oder diese von Dritten beziehen. Besonders wichtig ist dabei der Aspekt, dass internationale Unternehmen Übersetzungsdienstleistungen nicht vorrangig auslagern, um Kosten zu sparen, sondern vor allem, um die Qualität zu steigern.

Um Auftraggeber/innen richtig anzusprechen und zu betreuen, sollten Übersetzungsdienstleister/innen die Perspektive ihrer Kund/inn/en verstehen. Denn laut Kaiser-Cooke (2003:67f.; zit. in Kaiser-Cooke 2008:15) kann Kommunikation nur dann als erfolgreich bewertet werden, „wenn die KommunikationspartnerInnen einen gemeinsamen Bezug zum Kommunikationsgegenstand gefunden bzw. ausgehandelt haben.“ Kaiser-Cooke fasst den Perspektivenwechsel, den gelungene Kommunikation erfordert, wie folgt zusammen:

„Um andere zu verstehen, müssen wir ihr Weltbild durch ihre Augen sehen.
Um anderen unser Weltbild zu erklären, müssen wir auch die Welt durch ihre Augen sehen.
Erst dann können wir wissen, was sie meinen.
Erst dann können wir unser Bild auf der Basis des Weltbildes der anderen erklären.
Und erst dann können sie wissen, was wir meinen.“ (Kaiser-Cooke 2008:16).

Für die Tätigkeit der Übersetzungsdienstleister/inn/en bedeutet dies, dass sie zuerst die Perspektive ihrer Auftraggeber/innen auf das Auslagern von Übersetzungsleistungen sehen und aus deren Blickwinkel verstehen sollten, wie die Entscheidung für die Auslagerung von Übersetzungsdienstleistungen in Unternehmen zustande kommt und nach welchen Kriterien dabei vorgegangen wird. Erst wenn sie diese Perspektive verstanden haben, können sie ihre Auffassung über die Qualität von Übersetzungsdienstleistungen ihren Auftraggeber/inn/en aus deren Perspektive erklären. Das Ziel ist es, dass die Kund/inn/en am Ende das Bild aus Sicht der Übersetzungsdienstleister/innen verstehen. Wenn Übersetzer/innen mit ihren Kund/inn/en kommunizieren, sollten sie daher jenen Perspektivenwechsel anwenden, den sie auch bei der Übersetzung selbst für die Ermittlung der Anforderungen an den Text anwenden. Kaiser-Cooke (2008:16) führt des Weiteren an, dass Translator/inn/en als Kommunikationsexpert/inn/en dazu imstande sind, diesen Perspektivenwechsel systematisch, bewusst und zielgerichtet durchzuführen und bewertet diese Kompetenz als den Kern der translatorischen Expertise.

Vor diesem Hintergrund des Perspektivenwechsels liegt das wesentliche Ziel dieser Masterarbeit in der Beantwortung der folgenden Forschungsfrage:

Inwiefern eignen sich Service Level Agreements als Instrument des Qualitätsmanagements beim Outsourcen von Übersetzungsdienstleistungen?

Die Beantwortung dieser Forschungsfrage erfolgt in den folgenden Zwischenzielen:

- Zuordnen von Übersetzungsdienstleistungen zu Aktivitäten in Unternehmen
- Auffinden von Chancen des Outsourcings von Übersetzungsdienstleistungen aus Sicht der auslagernden Unternehmen
- Erforschung der Risiken des Outsourcings von Übersetzungsdienstleistungen aus Sicht der auslagernden Unternehmen
- Erforschung des Qualitätsmanagements für Übersetzungsdienstleistungen und Erstellen eines Kriterienrasters

- Analyse des Instruments Service Level Agreements (SLA) für die Erreichung von Qualitätsanforderungen unter Berücksichtigung des zuvor erstellten Kriterienrasters
- Ermittlung möglicher Service Levels für Übersetzungsdienstleistungen

Die vorliegende Masterarbeit beleuchtet das Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen aus der Sicht der auslagernden Unternehmen, um daraus Schlüsse ziehen zu können, die selbstständigen Übersetzungsdienstleister/innen dabei helfen können, die an sie gerichteten Anforderungen besser erfüllen zu können. Sie lässt sich in 7 Kapitel gliedern.

Im Kapitel 1 wird die Stellung von Übersetzungsdienstleistungen in den auslagernden Unternehmen untersucht. Dazu wird zunächst die Eingliederung von Übersetzungsdienstleistungen in die Wertkette eines internationalen Unternehmens näher betrachtet. Die Wertkette nach Porter (1985) unterscheidet zwischen Primäraktivitäten und unterstützenden Aktivitäten in einem Unternehmen, mit denen Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern erzielt werden können. In Bezug auf Übersetzungsdienstleistungen soll geklärt werden, welcher Art der Aktivität Übersetzungsdienstleistungen in den auslagernden Unternehmen zugeordnet werden können und in welchem Zusammenhang die Art der Aktivität mit der Tendenz zum Outsourcing steht.

Das Kapitel 2 beschäftigt sich mit dem Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen. Es soll erkannt werden, welche Chancen und Risiken Unternehmen eingehen, wenn sie Übersetzungsdienstleistungen auslagern. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Aspekten der Qualitätssteigerung und der Skalierbarkeit.

Kapitel 3 gibt einen Überblick über den Aspekt des Qualitätsmanagements für Übersetzungsdienstleistungen. Dabei wird analysiert, welche Grundlagen das Total Quality Management für das Erreichen von Qualität vorschlägt und welche Anforderungen an die Qualität von Übersetzungsdienstleistungen seitens der Auftraggeber/innen gestellt werden können. Das Ziel dieses Kapitels ist eine Gliederung der Qualitätskriterien für Übersetzungsdienstleistungen.

In Kapitel 4 wird das Service Level Agreement als ein Instrument, dessen sich Übersetzungsdienstleisterin und das auslagernde Unternehmen beim Outsourcing bedienen können, vorgestellt. Mithilfe der Begriffsbestimmung sowie der Analyse der Inhaltselemente eines Service Level Agreements wird untersucht, ob dieses Instrument für das Qualitätsmanagement beim Outsourcen von Übersetzungsdienstleistungen geeignet ist und welche Leistungsparameter darin vereinbart werden können. Im Anschluss werden in Anlehnung an die ermittelten Kundenanforderungen sowie an den Übersetzungsprozess gemäß der europäischen Norm für Übersetzungs-

dienstleistungen EN 15038 mögliche Service Levels für Übersetzungsdienstleistungen erarbeitet.

Im fünften Kapitel werden die in dieser Masterarbeit erlangten Erkenntnisse zusammengefasst. Kapitel 6 enthält das Literaturverzeichnis sowie Angaben zu den Internetquellen und Kapitel 7 den Abstract in deutscher und englischer Sprache sowie den Lebenslauf.

1 Übersetzungsdienstleistungen in internationalen Unternehmen

In diesem Kapitel werden zunächst die Begriffe Übersetzungsdienstleistung, professionelle Übersetzungsdienstleister/innen und internationales Unternehmen für den Zweck dieser Arbeit definiert. Anschließend wird auf den Stellenwert, den Übersetzungsdienstleistungen in international tätigen Unternehmen einnehmen, eingegangen. Dabei wird auf die Wertkette von Porter (1985:36ff.) zurückgegriffen, die zwischen Primär- und Unterstützungsaktivitäten unterscheidet. In diesem Zusammenhang wird der Unterschied zwischen einer Übersetzungsdienstleistung als Primär- oder Unterstützungsaktivitäten erläutert. Diese Betrachtungen dienen als Grundlage für die darauffolgenden Kapitel.

1.1 Übersetzungsdienstleistungen als Prozesse

Zunächst wird die Definition des Begriffs der Übersetzungsdienstleistung in dieser Masterarbeit festgelegt. In der europäischen Norm für Übersetzungsdienstleistungen, der EN 15038 „Übersetzungs-Dienstleistungen. Dienstleistungsanforderungen“ wird der Begriff der Übersetzungsdienstleistung nicht per se erläutert. Aus dieser Norm lässt sich aber grundsätzlich schließen, dass eine Übersetzungsdienstleistung mehr umfasst als das Übersetzen alleine:

„Zur Gesamtdienstleistung gehören der Kernprozess Übersetzen sowie sämtliche weitere Aspekte, die zur Erbringung der Dienstleistung erforderlich sind, einschließlich Qualitätssicherung und Sicherstellen der Rückverfolgbarkeit.“
(EN 15038 2006:4)

Um den Bedeutungsinhalt des Begriffes Übersetzungsdienstleistung bestimmen zu können, werden zunächst die beiden Begriffselemente Übersetzen und Dienstleistung im Kontext der Translationswissenschaft untersucht.

Der Begriff des Übersetzens wird in dieser Arbeit nach Kade (1968:35) als „die Translation eines fixierten und demzufolge permanent dargebotenen bzw. beliebig oft wiederholbaren Textes der Ausgangssprache in einen jederzeit kontrollierbaren und wiederholt korrigierbaren Text in der Zielsprache“ definiert. Die Norm EN 15038 (2006:6) definiert Übersetzen als „schriftliches Übertragen von Informationen von der Ausgangs- in die Zielsprache.“ Folglich ist eine Übersetzung das Produkt dieses Translationsprozesses. Festzuhalten ist hier, dass die Qualität dieser Leistung davon abhängt, ob sie ihren Zweck erfüllt. Laut Holz-Mänttari (1986:351f.) kann und muss ein Text „bei professioneller Herstellung wie jedes Produkt hinsichtlich seines Verwendungszwecks in einer bestimmten Situation beschrieben werden. Spezifikationen sind Teil der Textbestellung und damit Bestandteil des Vertrags zwi-

schen Bedarfsträger und Produzent.“ Um das Produkt spezifizieren zu können, muss die Funktion des Zieltextes so sorgfältig wie möglich beschrieben werden, denn dies wirkt sich wesentlich auf die Beurteilung der Produktqualität aus (vgl. Holz-Mänttari 1984:115).

Des Weiteren gilt es, die Frage zu klären, ob der Begriff der *Dienstleistung* für die Leistung von Translator/inn/en angemessen ist und inwiefern in diesem Zusammenhang von einem *Produkt* gesprochen werden kann. Vom juristischen Standpunkt aus erbringen Übersetzer/innen und Dolmetscher/innen eine Dienstleistung und werden auch in der Wirtschaft dem Dienstleistungssektor zugewiesen (vgl. Schmitt 2006:394). Das Ergebnis dieser Dienstleistung, das Translat, kann jedoch als Produkt bezeichnet werden.

Haller (2010⁴:6ff.) nennt zwei charakterisierende Eigenschaften von Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachgütern bzw. Produkten. Das erste Merkmal ist die Immaterialität einer Dienstleistung. Diese kennzeichnet sich dadurch, dass der/die Kunde/Kundin die Dienstleistung nicht mit seinen/ihren Sinnen wahrnehmen kann – sie bleibt für ihn/sie unsichtbar. Mit der Immaterialität eng verknüpft ist die Tatsache, dass Dienstleistungen nicht lagerbar und transportfähig sind. Das Merkmal der Immaterialität ist Übersetzungsdienstleistungen zunächst nicht eindeutig zuzuschreiben, da ein Translat mit den Sinnen wahrnehmbar ist – eine Übersetzung kann gesehen bzw. gelesen und eine Verdolmetschung gehört werden. Um dieses Merkmal auf eine Übersetzungsdienstleistung anwenden zu können, muss zwischen den verschiedenen Phasen einer Dienstleistung unterschieden werden (vgl. Haller 2010⁴:10ff.). Danach erfolgt eine Dienstleistung in drei Etappen (Phase der Potenzialorientierung, der Prozessorientierung und der Ergebnisorientierung). In diesen drei Phasen wird der Begriff Dienstleistung auf verschiedene Weise interpretiert. In der Phase der Potenzialorientierung wird Dienstleistung im Sinne von „Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung einer Leistung“ (vgl. Haller 2010⁴:11) verstanden, in der Phase der Prozessorientierung als Tätigkeit und in der dritten Phase der Ergebnisorientierung als Ergebnis einer Tätigkeit. In Bezug auf Übersetzungsdienstleistungen bedeutet dies, dass in den ersten beiden Phasen die Eigenschaft der Immaterialität anwendbar ist, während das Ergebnis einer Übersetzungsdienstleistung ein materielles Gut darstellt.

Die zweite Eigenschaft von Dienstleistungen ist nach Haller (vgl. 2010⁴:7f.) die Integration eines externen Faktors. Unter der Integration eines externen Faktors versteht sie das Einbeziehen des/der Nachfragenden oder eines Objektes seines/ihrer Eigentums in den Prozess. Dies bezieht sich auf die Teilnahme des/der Auftraggeber/in am Prozess bzw. auf die Bereitstellung von Objekten, die auch Informationen sein können, die diese/r zur Verfügung stellt. Diese Eigenschaft qualifiziert den Prozess von Übersetzungstätigkeiten eindeutig als Dienstleistung, da bei

der Erstellung eines Translats immer Informationen von den Kund/inn/en zur Verfügung gestellt werden, die einerseits der zu übersetzende bzw. zu dolmetschende Text selbst und andererseits die zusätzlichen Informationen in Bezug auf den Skopos des Translats sind (vgl. Holz-Mänttari 1986:351f.).

Der Begriff der Dienstleistung trifft in Bezug auf Übersetzungsdienstleistung insofern zu, als der Prozess der Erstellung die oben beschriebenen Merkmale einer Dienstleistung nach Haller (2010⁴:7-10) aufweist, das Ergebnis der Tätigkeit jedoch materiell, prüfbar und speicherbar ist und daher gemäß Hallers Kriterien einem Sachgut bzw. Produkt entsprechen würde.

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich schließen, dass im Bereich der Übersetzungsdienstleistungen zwischen dem Übersetzungsprozess und dessen Ergebnis unterschieden werden muss. Die Kriterien einer Dienstleistung treffen hauptsächlich auf den Übersetzungsprozess zu, während das Ergebnis als Produkt bezeichnet werden kann. Demzufolge wird die Qualität einer Übersetzungsdienstleistung als Prozess- oder Produktqualität gemessen und zwischen Übersetzungsdienstleistungs- und Textqualität unterschieden (vgl. Sauberer 2009:320f.). In dieser Masterarbeit wird der Begriff der Übersetzungsdienstleistungen verwendet, weil auf die Risiken und Lösungsansätze beim Outsourcing sowie die Qualitätskriterien während des Prozesses der Übersetzungstätigkeit eingegangen wird.

Dienstleistungen können nach Gross et al. (2006:15) in zwei prinzipielle Kategorien eingeteilt werden. Die Kategorie 1 umfasst Dienstleistungen, die die physische Nähe von Produzent/in und Konsument/in erfordern. Für Dienstleistungen der Kategorie 2 ist der persönliche Kontakt zwischen Produzent/in und Konsument/in nicht notwendig. Übersetzungsdienstleistungen fallen in die Kategorie 2, da es für ihre Erbringung nicht unbedingt erforderlich ist, dass sich der/die Übersetzungsdienstleister/in und seine/ihre Auftraggeber/in physisch treffen. Der Prozessablauf von Dienstleistungen der Kategorie 2 durchläuft folgende Schritte (vgl. Gross et al. 2006:21):

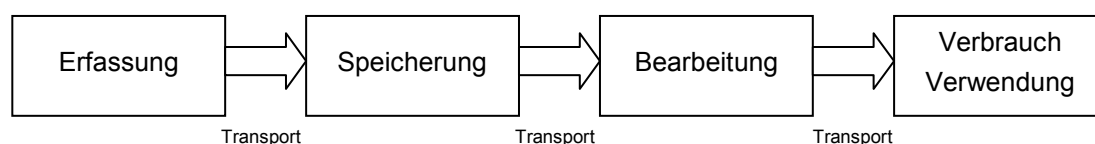


Abbildung 1 Typischer Prozess Dienstleistung Kategorie 2 (Gross et al. 2006:21)

Diese Schritte sind heute keinen physischen Grenzen mehr ausgesetzt und jeder Schritt kann durch unterschiedliche Technologien ausgeführt werden (vgl. Gross et al. 2006:21). Auf Übersetzungsdienstleistungen übertragen bedeutet dies für den Schritt der Erfassung z.B. das Erhalten eines Übersetzungsauftrages als Datei in einem E-Mail. Diese Datei wird im Schritt der Speicherung beispielsweise auf der

Festplatte eines Computers gespeichert. Danach erfolgt der Schritt der Bearbeitung, der viele verschiedene Aufgaben umfasst (Ausgangstextanalyse, Terminologiarbeit, Übersetzung, Nachprüfung durch den/die Übersetzer/in usw.) (vgl. EN 15038 2006:10ff.) und schließlich wird die Übersetzungsdienstleistung verbraucht bzw. verwendet. Diese Beschreibung stellt den Übersetzungsprozess in einer äußerst reduzierten und vereinfachten Form dar, ermöglicht aber die Konzentration auf die wesentlichen Etappen, die die Erstellung von Übersetzungsdienstleistungen kennzeichnen. Durch die technischen Entwicklungen haben sich vor allem die Übergänge zwischen den Schritten, die in dieser Grafik als Transport bezeichnet werden, zeitlich verkürzt. Im Falle von Übersetzungsdienstleistungen erfolgt der Transport zwischen den Schritten heute vorwiegend über elektronische Hilfsmittel. Deshalb ergibt sich der Zeitbedarf für einen Prozess heute vorwiegend aus der Dauer und der Häufigkeit des menschlichen Einsatzes (vgl. Gross et al. 2006:22). Gross et al. (2006:22) erkennt in dieser Entwicklung eine Industrialisierung von Dienstleistungen und nennt dafür folgende Merkmale:

- „Standardisierung von Produkten und Funktionen,
- Standardisierung von Komponenten oder Teilen,
- Standardisierung von Arbeitsprozessen,
- Fähigkeit, Ergebnisse zu spezifizieren und zu testen,
- Fähigkeit, Ergebnisse zu „verpacken“ oder zu bündeln und an andere Stellen zu verbringen“ (Gross et al. 2006:22)

Eine zweite Einteilung für Dienstleistungen bietet Machlup (1962; zit. in Gross et al. 2006:16), der zwischen einem primären bzw. sekundären Dienstleistungssektor unterscheidet. Im primären Dienstleistungssektor werden ihm zufolge alle Leistungen, die für andere im Markt erstellt und im sekundären jene, die zum eigenen Gebrauch innerhalb eines Unternehmens erstellt werden, zusammengefasst. Aus der Perspektive der Übersetzungsdienstleister/innen handelt es sich dabei um Leistungen des primären Dienstleistungssektors.

Diese Einteilung ist eine grundsätzliche Überlegung, die in weiterer Folge zur Positionierung der Übersetzungsdienstleistungen in der Wertkette eines Unternehmens beiträgt.

1.2 Professionelle Übersetzungsdienstleister/innen

Im folgenden Abschnitt wird die Gruppe der professionellen (selbstständigen) Übersetzungsdienstleister/innen näher beschrieben. Sie werden in dieser Masterarbeit als Outsourcing-Partner/innen für Unternehmen, die Übersetzungsdienstleistungen auslagern, im Detail dargestellt.

Bevor auf die Eigenschaften von professionellen Übersetzungsdienstleister/inne/n eingegangen wird, soll zunächst festgehalten werden, dass im Rahmen dieser Masterarbeit die Tätigkeit von professionellen Übersetzungsdienstleister/inne/n als externe und nicht als In-House-Übersetzungsdienstleister/innen betrachtet wird. Die Gruppe der In-House-Translator/inn/en gehört zu jenen Übersetzungsdienstleister/inne/n, die in einem Unternehmen oder einer Organisation angestellt sind. Gouadec (2007:93) weist darauf hin, dass Übersetzungsabteilungen meist deshalb bestehen, weil es einem/einer Dokumentationsverantwortlichen oder einem/einer unternehmensinternen Übersetzer/in gelungen ist, das Unternehmensmanagement von der Notwendigkeit einer solchen Abteilung zu überzeugen. Sobald dieser Sprachendienst im Unternehmen akzeptiert wurde, wachse das Bewusstsein für sprachenpolitische Themen wie Terminologie, Phraseologie, technischen Schreibens und technischer Dokumentation. Unternehmensinterne Translator/inn/en arbeiten ausschließlich für ihre Arbeitgeber/innen und sofern nicht anders vereinbart auch am Unternehmensstandort.

Selbstständige Übersetzungsdienstleister/innen werden auch als Freelancer bezeichnet und unterscheiden sich von unternehmensinternen Translator/inn/en dadurch, dass sie durch eine freiwillige vertragliche Vereinbarung mit ihren Auftraggeber/inne/n rechtlich verbunden sind und eine inhaltlich und zeitlich abgegrenzte Tätigkeit für ihre Auftraggeber/innen ausführen (vgl. Gouadec 2007:99). Sie arbeiten entweder direkt für ihre Kund/inn/en oder über eine Agentur. Viele Freelance-Übersetzungsdienstleister/innen seien als Ein-Personen-Unternehmen registriert.

Im Rahmen dieser Masterarbeit werden professionelle Übersetzungsdienstleister/innen im Folgenden als selbstständige Translator/inn/en verstanden, da in dieser Masterarbeit der Abschluss von Service Level Agreements beim Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen mit externen Partner/innen untersucht wird.

Professionelle Übersetzungsdienstleister/innen können in Anlehnung an Kaiser et al. (2007:15ff.) als professionelle externe Mitarbeiter/innen definiert werden. Als Besonderheiten von externen Mitarbeiter/innen nennen Kaiser et al. (2007:17ff.) folgende Eigenschaften:

- Selbstkontrolle: Selbstständige und regelmäßige Kontrolle der Qualität der erbrachten Leistung und Kundenzufriedenheit
- Persönliche Weiterentwicklung: Verantwortungsbewusstsein für permanente Weiterentwicklung des Wissens

- Metaqualifikationen: Selbstorganisation, Sozial- und Kommunikationsfähigkeiten durch häufige Anpassung an neue Arbeitsumfelder
- Public Knowledge: Wissen über Best Practices in einer Branche
- Aufgabenfokussierung statt Loyalität: geringere Loyalitätserwartungen gegenüber dem Auftraggeber; dafür großes Eigeninteresse an guten sachlichen Ergebnissen
- Flexibilität durch sich ständig verändernde Arbeits- und Lebensumstände
- Selbstständigkeit, Motivation, Autonomie in Bezug auf Entscheidungsfreiheit, monetäre Leistungsanreize und Zeitmanagement

Laut der europäischen Norm für Übersetzungsdienstleistungen EN 15038 (2006:7) sollen Übersetzer/innen über „eine formale höhere Übersetzungsausbildung“ in Form eines anerkannten Hochschulabschlusses, „eine vergleichbare Ausbildung in einem anderen Fachbereich mit mindestens zwei Jahren dokumentierter Übersetzungserfahrung“ oder über „mindestens fünf Jahre dokumentierte professionelle Übersetzungserfahrung“ verfügen. Die Norm nennt des Weiteren fünf berufliche Kompetenzen, die Übersetzer/innen aufweisen sollten. Diese sind:

- „Übersetzerische Kompetenz
- Sprachliche und textliche Kompetenz in der Ausgangs- und Zielsprache
- Recherchierkompetenz, Informationsgewinnung und -verarbeitung:
- Kulturelle Kompetenz
- Fachliche Kompetenz“ (EN 15038 2006:7)

Die übersetzerische Kompetenz meint die Fähigkeit, einen Text auf dem benötigten Niveau gemäß dem in der Norm festgehalten Übersetzungsprozess (EN 15038 2006:11f.) übersetzen zu können. Der/die Übersetzer/in muss dafür über Wissen in Bezug auf Textverständnis und Texterstellung verfügen und den Zieltext entsprechend der Anforderungen des Auftraggebers/der Auftraggeberin erstellen können. Mit der sprachlichen und textlichen Kompetenz in Ausgangs- und Zielsprache wird in der Norm definiert, dass ein/e Übersetzer/in fähig ist, „die Ausgangsprache zu verstehen und die Zielsprache zu beherrschen“ (EN 15038 2006:7). Diese Formulierung bietet nach Erachten der Verfasserin dieser Masterarbeit viel Raum für Interpretation. Vor dem Hintergrund, dass die Berufsbezeichnungen Übersetzer/in und Dolmetscher/in in Österreich rechtlich nicht geschützt sind (vgl. Universitas 2014), trägt diese Formulierung nicht dazu bei, dass die Berufsbilder in der Öffentlichkeit eindeutig wahrgenommen werden können. Als textliche Kompetenz werden in der EN 15038

das Wissen über Textsortenkonventionen von allgemeinsprachlichen und Fachtexten und der zielgerichtete Einsatz dieses Wissens verstanden. Die Fähigkeit, sich zielorientiert sprachliches und fachliches Zusatzwissen anzueignen, das für das Übersetzen eines Textes relevant ist, wird in der Norm als Recherchierkompetenz beschrieben. Darunter fallen die Erfahrung mit Recherchehilfsmitteln und das Einsetzen der geeigneten Strategie, um Information zu erhalten. Mit der kulturellen Kompetenz ist der Einsatz von Wissen über die „sprachlichen, kulturellen, fachlichen und geografischen Konventionen einer bestimmten Zielgruppe“ (EN 15038:5) von Ausgangs- und Zielkultur gemeint. Mit der fachlichen Kompetenz ist nicht das Fachwissen in jenem Themengebiet, dem ein Text zugeordnet werden kann, gemeint, sondern die Fertigkeiten, die ein/e Übersetzer/in für die Erstellung einer Übersetzung benötigt (wie beispielsweise der Umgang mit technischen Hilfsmitteln).

Die Betrachtung des Begriffes der professioneller Übersetzungsdienstleister/innen ist in dieser Masterarbeit vor allem vor dem Hintergrund wesentlich, da in Österreich und anderen europäischen Ländern wie Deutschland für die Ausübung der Berufe Übersetzer/in oder Dolmetscher/in weder die entsprechenden Sprachkenntnisse noch die translatorische Ausbildung nachgewiesen werden müssen (vgl. Universitas 2014; BDÜ Bayern 2014).

1.3 Internationale Unternehmen und transkulturelle Kommunikation

In diesem Abschnitt wird die Bedeutung des Begriffes des internationalen Unternehmens im Rahmen dieser Masterarbeit erläutert und der Zusammenhang zwischen internationalen Unternehmen und Übersetzungsdienstleistungen hergestellt.

Von der Internationalisierung eines Unternehmens spricht man, wenn es auf einem ausländischen Markt tätig wird (vgl. Framson 2009:31). Der Abbau von Handelsbarrieren und die Entwicklungen der letzten Jahre in den Bereichen Transport und Telekommunikation gelten als Voraussetzungen dafür, dass die wirtschaftliche Globalisierung das heutige Ausmaß erreichen konnte (vgl. Framson 2009:35f.) Gründe für die Internationalisierung von Unternehmen können pro-aktiv (Ausdehnung der Absatzmärkte, Wachstum, Erhöhung der Gewinne) oder re-aktiv (Reaktion auf negative Entwicklungen im Inland oder Konkurrenzdruck) sein. Die Konsequenz aus grenzüberschreitender wirtschaftlicher Tätigkeit ist, dass die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen Kund/inn/en und Geschäftspartner/inne/n zu einem transkulturellen Ereignis wird. Möglichkeiten für ein Unternehmen, im Ausland tätig zu werden, sind beispielsweise der Markteintritt durch Export von im Inland hergestellten Produkten und Dienstleistungen, die Gründung von Joint Ventures mit ausländischen Unternehmen oder das Einrichten einer Auslandsniederlassung (vgl. Framson 2009:31f).

Unabhängig von der Form der Internationalisierung kommt es immer zu „Interaktionen zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen und somit zu transkultureller Kommunikation“ (vgl. Framson 2009:32). Für Übersetzungsdienstleister ist der internationale Wettbewerb die Basis ihres wirtschaftlichen Erfolges, da die Übersetzungsaufträge viel häufiger aus der Wirtschaft als von privaten und öffentlichen Kund/inn/en kommen (vgl. Schiemenz 2009:66f.). Die Vorsitzende des Berufsgruppenausschusses der Sprachdienstleister der WKO in Wien, Sabine Kern, spricht im Zusammenhang mit der Globalisierung der Märkte von einem „Wachstumsmotor für Sprachdienstleistungen“ (vgl. Kern 2011:IV). Neben der Globalisierung der Märkte sieht sie in der Verschärfung von Richtlinien zur Dokumentation technischer Produkte einen weiteren Faktor für den Bedarfsanstieg an Übersetzungsdienstleistungen. Damit nennt Kern zwei wesentliche Gründe für die Notwendigkeit von Übersetzungsdienstleistungen für international tätige Unternehmen: die Kommunikation mit den potenziellen Kund/inn/en sowie das Erfüllen rechtlicher Anforderungen (vgl. Fleury 2009:61). Die Tatsache, dass Unternehmen in den internationalen Märkten tätig sind, ist folglich die Voraussetzung für den Bedarf an Übersetzungsdienstleistungen.

Bevor Unternehmen Strategien für ein Sprachenmanagement entwickeln, empfiehlt es sich laut Feely und Harzing (2003:39), das Ausmaß der Sprachbarrieren, mit denen sie konfrontiert sind, zu ermessen. Dafür können drei Dimensionen herangezogen werden:

- die Sprachenvielfalt: Mit wie vielen unterschiedlichen Sprachen ist das Unternehmen konfrontiert?
- die Sprachenintensität: In wie vielen Funktionen und Ebenen wird sprachübergreifend kommuniziert?
- die Sprachenbeherrschung: Wie umfassende Sprachkenntnisse werden benötigt?

(vgl. Feely/Harzing 2003:39ff.)

Die Sprachenvielfalt ist abhängig vom globalen Netzwerk eines Unternehmens (Zweigniederlassungen, Kunden, Lieferanten und Joint Ventures). Dabei sind für die meisten international tätigen Unternehmen hauptsächlich die 15 am häufigsten verwendeten Sprachen weltweit relevant. Die Sprachenintensität beruht auf der Anzahl an Unternehmensebenen, die über sprachliche Barrieren hinaus tätig sind. Während dies früher auf einigen Sprachexpert/inn/en ruhte, betrifft sprachübergreifende Kommunikation heute fast jede Unternehmensfunktion. Die Sprachbeherrschung unterscheidet sich je nach Stelle. Eine Empfangsmitarbeiter/in muss folglich nicht über dieselben ausgeprägten Fremdsprachenkenntnisse verfügen wie ein/e Ingeni-

eur/in, der/die in einem internationalen Designteam tätig ist (vgl. Feely/Harzing 2003:39).

Feely und Harzing (2003:41) weisen darauf hin, dass die Kosten, die von Sprachbarrieren in Unternehmen verursacht werden, nicht mit jenem Betrag gleichgesetzt werden können, der für die Leistungen von Übersetzer/inne/n und Dolmetscher/inne/n ausgegeben wird. Die wahren Kosten liegen vielmehr darin, dass Sprachbarrieren Beziehungen verzerren und zerstören können. Damit sind Beziehungen zwischen Verkäufer/inne/n und Käufer/inne/n bei der Expansion auf ausländische Märkte, zwischen Partner/inne/n bei Unternehmenszusammenschlüssen, zwischen Hauptniederlassung und Zweigstellen sowie im Personalmanagement gemeint. Sprachbarrieren können eine Vielzahl an negativen Auswirkungen mit sich bringen: Unsicherheit und Misstrauen, Gruppenspaltungen, Vertrauensverlust und Polarisierung von Ansichtsweisen und Wahrnehmungen. Feely und Harzing (2003:42f.) empfehlen Unternehmen daher, Sprachbarrieren unternehmensintern zu analysieren und dahingehend Managementstrategien zu erarbeiten.

Gemäß einer Studie der Generaldirektion Übersetzen der Europäischen Kommission ist der Wirtschaftssektor für Übersetzen, Dolmetschen, Softwarelokalisierung und Websiteglobalisierung, Entwicklung von Sprachtechnologietools, Sprachunterricht, linguistische Beratung und der Organisation von internationalen Konferenzen mit multilingualen Anforderungen von der allgemeinen derzeitigen Finanzkrise nicht besonders stark betroffen (vgl. Generaldirektion Übersetzen der Europäischen Kommission 2009:iii). Die gesamte Wachstumsrate in diesem Sektor wird bis 2015 mit 10 % beziffert und der absolute Umsatz in dieser Branche soll im Jahr 2015 rund 16,5 Milliarden Euro betragen. Dies lässt darauf schließen, dass die Nachfrage nach Übersetzungsdienstleistungen im europäischen Raum weiterhin ansteigt.

1.4 Die Wertkette nach Porter (1985)

Im Rahmen dieser Masterarbeit soll ein Perspektivenwechsel erfolgen, der es Übersetzungsdienstleister/inne/n ermöglicht, ihre eigene Tätigkeit, die Erbringung der Übersetzungsdienstleistung, aus der Perspektive ihrer Auftraggeber/innen, den internationalen Unternehmen, zu sehen, um dadurch Erkenntnisse für die Kommunikation mit ihren Auftraggeber/innen zu gewinnen. Im Sinne dieses Perspektivenwechsels wird zunächst auf die Wertkette nach Porter (1985) eingegangen, die die Aktivitäten in Unternehmen in Bezug auf ihre Wettbewerbsvorteile gliedert und den Begriff des Werts in Relation zu Konsument/inn/en setzt.

Das Ziel jedes Unternehmens ist es, Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Mitbewerbern zu erlangen (vgl. Kreitz 2008:37). Wettbewerbsvorteile ergeben sich

wesentlich aus jenem Wert, den ein Unternehmen für die Abnehmer/innen seiner Produkte schaffen kann, und der die Kosten, die dem Unternehmen für die Herstellung der Produkte anfallen, übersteigt (vgl. Porter 1985:3). Porter (1985:3) unterscheidet zwischen drei Arten der Wettbewerbsvorteile: die Kostenvorteile, die Differenzierungsvorteile und die Konzentration auf Schwerpunkte. Kostenvorteile werden erreicht, indem ein Unternehmen gewisse Wertaktivitäten kostengünstiger durchführt als seine Mitbewerber (vgl. Porter 1985:12ff.). Differenzierungsvorteile erlangt ein Unternehmen, wenn es sich über das Produkt oder bestimmte Wertaktivitäten wie beispielsweise das Marketing, Vertrieb, Service usw. in seiner Branche eine Einzigartigkeit erreicht (vgl. Porter 1985:14). Die Konzentration auf Schwerpunkte bezieht sich darauf, dass sich ein Unternehmen auf ein Segment seiner Branche fokussiert und seine Strategie darauf aufbaut (vgl. Porter 1985:15). Kreitz (2008:27) weist darauf hin, dass diese Wettbewerbsstrategie auf den Vorteilen der Kostenführerschaft und der Differenzierung beruht.

Laut Porter (1985:36) ist jedes Unternehmen eine Sammlung von Aktivitäten, die dazu dienen, ein Produkt zu entwerfen, zu produzieren, zu vermarkten, zu liefern und zu unterstützen. Um den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens gegenüber einem Konkurrenten untersuchen zu können, müssen diese wertschöpfenden Tätigkeiten des Unternehmens einzeln analysiert werden (vgl. Porter 1985:33). Diese unterschiedlichen Aktivitäten stellt er als eine Wertkette dar. Als Faktoren für die Gestaltung dieser Wertkette und die Ausführung der Aktivitäten hängen von der Unternehmensgeschichte und -strategie sowie der Anwendung dieser Strategie und der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens ab. Die Wertkette dient dazu, den Wettbewerbsvorteil, der durch die unterschiedlichen Aktivitäten eines Unternehmens erzielt wird, zu untersuchen. Porter (1985:38ff.) gliedert die Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens in Primäraktivitäten und Unterstützungsaktivitäten. Zu den Primäraktivitäten zählen interne Logistik, Produktion, externe Logistik, Marketing und Verkauf sowie Service. Die Unterstützungsaktivitäten sind Unternehmens-Infrastruktur, Human Ressource Management, Technologie-Entwicklung und Beschaffung.



Abbildung 2 Wertkette nach Porter (1985; zit. in Gabler Wirtschaftslexikon 2013a)

Primäraktivitäten sind jene Aktivitäten, die die physische Erstellung des Produktes, seines Verkaufs und Transports sowie Serviceleistungen betreffen. Als Unterstützungsaktivitäten gelten jene, die entweder Primäraktivitäten oder andere Aktivitäten unterstützen, indem Material, Personalressourcen, Technologie und Unternehmensinfrastruktur beschafft bzw. geschaffen werden (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2013a).

Porter (1985:43f.) unterscheidet des Weiteren drei unterschiedliche Aktivitätstypen: direkte und indirekte Aktivitäten sowie Qualitätssicherung. Direkte Aktivitäten sind in die Wertschaffung für den Kunden involviert (z.B. Zusammenbau, Werbung, Produktdesign, Personalbeschaffung usw.); indirekte Aktivitäten ermöglichen die regelmäßige Ausführung der direkten Aktivitäten (Reinigung und Wartung, Erstellung von Produktionsplänen, Administration der Forschung und Entwicklung usw.). Die Qualitätssicherung umfasst Aktivitäten, die dazu dienen, die Qualität der anderen Aktivitäten zu gewährleisten (Inspektionen, Tests, Anpassungsarbeiten usw.). Diese drei Aktivitätstypen können sowohl für Primär- als auch für Unterstützungsaktivitäten gelten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Wertkette sind die von Porter (1985:48ff.) beschriebenen Verknüpfungen zwischen den Aktivitäten, denn diese bestehen nicht als unabhängige Einheiten in einem Unternehmen, sondern sind voneinander abhängig. Diese Verknüpfungen stellen die Beziehung zwischen der Ausführung einer Wertaktivität und den Kosten einer anderen dar. Wettbewerbsvorteile entstehen nicht nur durch die Aktivitäten selbst, sondern auch durch ihre Verknüpfungen – durch die Optimierung und Koordination dieser Verknüpfungen. Die offensichtlichen Verknüpfungen sind in Porters Wertkette durch gestrichelte Linien erkenntlich. Es handelt sich dabei um jene zwischen den Primär- und Unterstützungsaktivitäten.

Beispielsweise kann eine neue Technologieentwicklung die Produktion beeinflussen. Weniger augenscheinlich sind laut Porter (1985:48ff.) die Verknüpfungen zwischen den Primäraktivitäten. Eine sorgfältige Überprüfung im Materialeingang hilft beispielsweise dabei, Qualitätssicherungskosten im Produktionsprozess zu sparen.

Im nächsten Abschnitt wird geklärt, welcher Aktivität Übersetzungsdienstleistungen in der Wertkette zugeordnet werden können.

1.5 Übersetzungsdienstleistungen in der Wertkette

In diesem Abschnitt wird aus den zuvor genannten Definitionen abgeleitet, welcher Aktivität Übersetzungsdienstleistungen in der Wertkette internationaler Unternehmen zugeordnet werden können.

Übersetzungsdienstleister/inn/en stehen der Tatsache gegenüber, dass ihre Dienstleistung nicht autark erbracht werden kann, sondern dass sie vollständig von den Aktivitäten anderer Branchen der Weltwirtschaft und den politischen Beziehungen zwischen Ländern abhängt (vgl. Rudavin 2009b:69). Unternehmen benötigen Übersetzungsdienstleistungen folglich nicht zum reinen Selbstzweck, sondern als Mittel zum Zweck (Fleury 2009:61). In diesem Sinne argumentiert auch Tomarenko (2012:39), der feststellt, dass Übersetzungen „in den meisten Fällen ein Mittel zum Zweck“ seien. Dies kann auf der Tatsache beruhen, dass Unternehmen ohne Übersetzungsdienstleistungen von ihren Kund/inn/en nicht verstanden werden oder dass es rechtliche Voraussetzungen gibt, die erfüllt werden müssen. EU-Richtlinien, welche die technische Information als Teil eines Produktes definieren und diese somit unter die Produkthaftung stellen, ließen den Bedarf an normgerechter Produktbeschreibung und Anleitungen wachsen. Außerdem hätten sich das Selbstbewusstsein und die Erwartungshaltungen der Endnutzer/innen dahingehend verändert, dass sie nicht mehr bereit seien, „dicke Wälzer in Geheimsprache“ (vgl. Risku 2004:28) anzunehmen, sondern Benutzeroberflächen und Anleitungen fordern, die leicht und schnell verständlich gestaltet sind. Die Qualität dieser produktbegleitenden Dokumente hat damit den Stellenwert eines Wettbewerbsfaktors erlangt (vgl. Risku 2004:28).

Ob Übersetzungsdienstleistungen als Primär- oder Unterstützungsaktivitäten gelten, lässt sich anhand der zuvor genannten Begriffsdefinitionen erkennen. Übersetzungsdienstleistungen hängen nicht physisch mit der Erstellung des Produktes zusammen, sondern unterstützen die Primär- sowie die anderen Unterstützungsaktivitäten, indem sie transkulturelle Kommunikation für alle anderen Aktivitäten ermöglichen. Es kann abgeleitet werden, dass Übersetzungsdienstleistungen für Übersetzungsdienstleister/innen die Primäraktivitäten darstellen, während sie bei den Auftraggeber/inne/n von Übersetzungsdienstleister/innen hauptsächlich als unterstüt-

zende Aktivitäten einzustufen sind. Relevant ist in diesem Zusammenhang, dass in dieser Masterarbeit der Prozess der Übersetzungsdienstleistungen betrachtet und nicht das Produkt, denn Unternehmen nehmen Dienstleistungen als Prozesse in Anspruch (vgl. Dreyer/Oehler 2002:15). Übersetzungsdienstleistungen sind Teil einer Prozesskette innerhalb des Unternehmens und mit anderen Teilen über definierte Schnittstellen verbunden (vgl. Fleury 2009:61).

Dass Unternehmen ihren Wettbewerbsvorteil in Bezug auf ihre einzelnen Wertaktivitäten steigern wollen, indem sie Kosten- oder Differenzierungsvorteile schaffen (vgl. Kapitel 1.4), ist auch für die Aktivität der Übersetzungsdienstleistungen anwendbar. Zu berücksichtigen ist hierbei nicht nur die Eigenschaft der Übersetzungsdienstleistungen als Wertaktivität, sondern auch der Aspekt der Verknüpfungen zwischen den unterschiedlichen Wertaktivitäten, über die ebenso Wettbewerbsvorteile gewonnen werden können. Für viele Unternehmen besonders im Technologiebereich stellen Informationen einen Rohstoff dar, der wie andere Ressourcen organisiert werden muss (vgl. Risku 2008:29f.) Dieses Wissen ist hauptsächlich implizit in den Köpfen der Belegschaft vorhanden, aber auch in schriftlicher Form. Für das Festhalten von Wissen in schriftlicher Form spielt die Textgestaltung eine wesentliche Rolle, denn dabei wird Wissen und Information verarbeitet. Laut Risku (2008:30) bedeutet Textgestaltung „Recherchieren, Archivieren, Indizieren, Weiterleiten, Versionen verwalten, Aktualisieren und Informationen weitergeben“. Durch das Organisieren von Wissen trägt der/die Übersetzungsdienstleister/in dazu bei, dass die Verknüpfungen zwischen den Wertaktivitäten und damit der Gewinn von Wettbewerbsvorteilen ermöglicht werden können.

Wie in Abschnitt 1.4 bereits erläutert wurde, können Wettbewerbsvorteile hauptsächlich durch Kostenführerschaft und Differenzierung erzielt werden. Für das Erreichen einer Kostenführerschaft müssen Übersetzungsdienstleistungen, die als Unterstützungsaktivitäten oder Verknüpfungen in einem Unternehmen benötigt werden, kostengünstiger erbracht werden als bei einem Mitbewerber (Porter 1985:97). Bei der Kostenanalyse sollen laut Porter (1985:64f.) nicht die Gesamtkosten eines Unternehmens untersucht werden, sondern jene Kosten, die den einzelnen Aktivitäten zugeordnet werden können. Das Erreichen eines Wettbewerbsvorteils durch Differenzierung kann mit jeder Primär- oder Unterstützungsaktivität erreicht werden (Porter 1985:121). Die Einzigartigkeit eines Unternehmens wird durch strategische Entscheidungen beeinflusst. Unternehmen entscheiden sich, welche Aktivitäten sie ausführen möchten und wie sie dies tun (Porter 1985:124). Diese Entscheidungen können folgende Aspekte betreffen:

- die angebotenen Produkteigenschaften und Leistung
- die angebotenen Zusatzleistungen

- die Intensität einer Aktivität
- den Umfang einer Aktivität
- die angewandte Technologie für die Umsetzung einer Aktivität
- die Qualität der zugekauften Leistungen für das Ausführen einer Aktivität
- die Prozesse, denen das Personal beim Ausführen einer Aktivität unterliegt
- das Niveau der Fähigkeiten und Erfahrung des Personals
- die für die Kontrolle einer Aktivität benötigten Informationen (vgl. Porter 1985:124f.)

Wie bereits erläutert wurde, können Wettbewerbsvorteile durch Differenzierung jedoch auch über die Verknüpfungen zwischen den Aktivitäten erreicht werden. Diese Verknüpfungen bestehen in der Wertkette selbst. Es handelt sich dabei um Verknüpfungen zu den Lieferanten oder mit dem Vertrieb. Faktoren für Wettbewerbsvorteile durch Differenzierung sind die Zeitplanung, der Standort, Beziehungen, Lernfähigkeit, die Fähigkeit neue Aktivitäten zu integrieren, die Bandbreite an Leistungen sowie institutionelle Faktoren. All diese Faktoren können für jede Aktivität in einem Unternehmen und auch für dieselben Aktivitäten innerhalb einer Branche unterschiedlich sein (vgl. Porter 1985:127f.) Besonders relevant ist im Rahmen dieser Masterarbeit der Aspekt der Qualität der zugekauften Leistungen für das Ausführen einer Aktivität. Im nächsten Kapitel wird daher darauf eingegangen, was Qualitätsmanagement in Bezug auf Übersetzungsdienstleistungen bedeutet und mit welchen Kriterien die Qualität von Übersetzungsdienstleistungen gemessen werden kann.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass mit Übersetzungsdienstleistungen wie mit jeder anderen Aktivität in einem Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann. Unabhängig davon, ob Übersetzungsdienstleistungen intern oder extern erbracht werden, müssen die oben gelisteten Aspekte von Porter (1985:124f.) dabei in Bezug auf Übersetzungsdienstleistungen im Unternehmen analysiert werden.

2 Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen

In diesem Kapitel wird zunächst der Begriff des Outsourcings erläutert und inhaltlich abgegrenzt. Anschließend wird auf die Chancen und Risiken des Outsourcings im Allgemeinen und anschließend in Bezug auf Übersetzungsdienstleistungen eingegangen.

Der Begriff Outsourcing wurde in den 1980er Jahren in der Managementpraxis kreiert und bildet sich aus den Wörtern *outside*, *resource* und *using*. Outsourcing bedeutet nach Hermes und Schwarz (2005:15) „die Nutzung externer Ressourcen“. Es handelt sich dabei um den externen Bezug von Leistungen, die zuvor innerhalb des Unternehmens erstellt wurden und die ab einem gewissen Zeitpunkt von einem/einer externen Ersteller/in bezogen werden (vgl. Köhler 2010:105). In der Praxis wird jedoch auch der Bezug externer Leistungen, die zuvor nicht vom Unternehmen selbst erbracht wurden, als Outsourcing bezeichnet (vgl. Hermes/Schwarz 2005:15). Köhler (2010:106) schlägt deshalb den Begriff Fremdbezug als korrekten Begriff vor, weil dieser nicht voraussetzt, dass die Leistungserstellung zuvor im Unternehmen erfolgt ist. Im Rahmen dieser Masterarbeit werden die Begriffe Outsourcing und Fremdbezug von Übersetzungsdienstleistungen synonym verwendet, da das Bedeutungselement der vorherigen Selbsterbringung einer Leistung im Unternehmen für die Bestimmung des Begriffs Outsourcing im praktischen Gebrauch vernachlässigt wird. Vielmehr steht der Aspekt der Erbringung der Übersetzungsdienstleistung durch externe Dienstleister/innen im Vordergrund.

Seinen Höhepunkt erlebte das klassische Outsourcing in den 1990er Jahren, als Industrieunternehmen begannen, gesamte Wertschöpfungsstufen an Dritte auszulagern. Dies betraf nicht nur Fertigungs- und Produktionselemente, sondern auch kaufmännisch-administrative Aufgaben (vgl. Schewe/Kett 2007:2f.). Gross et al. (2006:14) spricht von vier Entwicklungen, die in den vergangenen Jahren zum Outsourcing von Unternehmensleistungen geführt haben. Die erste Entwicklung ist der stetig wachsende Dienstleistungssektor, der sich durch immer neue Angebote und Spezialisierungen verändert. Diese Entwicklung trägt zur Externalisierung von im Unternehmen erstellten Dienstleistungen sowie zur Anreicherung von Produkten durch Dienstleistungen bei. Die zweite Entwicklung bezieht sich auf die Informations- und Kommunikationstechnologie. Diese erlauben es, dass nichtmaterielle Dienstleistungen rasch außer Haus bzw. innerhalb des Unternehmens erstellt und in Prozesse integriert werden können. Das dritte Phänomen hängt mit der Standardisierung und der Arbeitsteilung zusammen, die die industrielle Fertigung von Dienstleistungen ermöglicht. Als vierte Veränderung ist zu nennen, dass die Erbringung von Dienstleistungen inzwischen nicht mehr an geografische Grenzen geknüpft ist. Die Erbrin-

gung der Leistung ist abhängig von der Infrastruktur und der Qualifikation der Mitarbeiter/innen. Dies bringt eine Internationalisierung des Arbeitsmarktes mit sich.

Da sich Unternehmen in den letzten Jahren immer stärker auf die Kernkompetenzen im Produktionsprozess konzentrieren, werden vor- oder nachgelagerte Schritte an Drittunternehmen vergeben. Indem unterstützende Aktivitäten an Dritte ausgelagert werden, kann sich das Unternehmen auf seine Kernaktivitäten fokussieren. Dieses Prinzip wird nicht nur für Produktionsprozesse, sondern auch für Dienstleistungen angewendet und ermöglicht eine Optimierung der Leistungstiefe (vgl. Hermes/Schwarz 2005:17f.). Unter Kernkompetenzen werden jene Fähigkeiten verstanden, die dem Unternehmen einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihrem Mitbewerb ermöglichen (vgl. Hermes/Schwarz 2005:21). Ein weiteres Merkmal von Kernkompetenzen ist, dass sie vom Mitbewerb nicht rasch durch ähnliche ersetzt oder nachgeahmt werden können; Kernkompetenzen lösen die größte Kundenzufriedenheit aus und weisen Begeisterungseigenschaften auf (vgl. Gross et al. 2006:108). Das auslagernde Unternehmen nutzt somit die Kernkompetenz seines/seiner Outsourcing-Partner/in, die es sonst zu höheren Kosten selbst erbringen müsste (vgl. Schewe/Kett 2007:12).

In weiterer Folge entwickelte sich das Prinzip des Business Process Outsourcing (BPO), das als „Synthese von Prozessoptimierung und Outsourcing“ (Schewe/Kett 2007:3) verstanden wird. Dabei gilt es, nicht nur Überlegungen anzustellen, welche Geschäftsprozesse grundsätzlich an externe Ersteller übertragbar sind, sondern diese Prozesse zusätzlich zu verbessern und zu standardisieren. Der Unterschied zum Outsourcing ist das Ziel der Prozessoptimierung.

In weiterer Folge wird auf die Chancen und Risiken, denen sich Unternehmen beim Auslagern von Übersetzungsdienstleistungen stellen, eingegangen. Übersetzungsdienstleister/innen sollen daraus Schlüsse ziehen können, mit welchen Argumenten sie auf Bedenken von Auftraggeber/innen reagieren können.

2.1 Chancen

In diesem Abschnitt werden die Nutzen von Outsourcing im Allgemeinen vorgestellt. Diese werden im Zuge dessen in Hinblick auf das Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen untersucht.

Im Mittelpunkt von Outsourcing-Überlegungen im Allgemeinen steht in den meisten Fällen die Einsparung von Kosten. Ein weiterer Grund ist die Konzentration auf das eigene Kerngeschäft und damit die Nutzung des Know-hows externer Dienstleister für die Erstellung unterstützender Aktivitäten mit dem Ziel, das Risiko in Bezug auf Zeit, Qualität und Kosten auf den Outsourcing-Partner zu übertragen. Als dritter Aspekt ist die Optimierung der Leistung zu nennen. Der Outsourcing-Partner

verfügt über ein spezialisiertes Fachwissen, das es ihm ermöglicht, die an ihn ausgelagerten Prozesse effizient zu erbringen. Das auslagernde Unternehmen strebt die Nutzung der Qualifikationen des Outsourcing-Partners und damit den Zugang zu fachlich hochspezialisierten Arbeitskräften an (vgl. Hermes/Schwarz 2005:19ff; Gross et al. 2006:71).

Die Ziele einer Outsourcing-Entscheidung können sich im Laufe der Zeit verändern. Vivek et al. (2009:28) stellen fest, dass zu Beginn von Outsourcing-Beziehungen oft das Ziel der Kosteneinsparung bzw. der Reduzierung der Transaktionskosten im Vordergrund steht. Im Laufe der Zeit wechselt der Fokus auf Ressourcen (das Entwickeln von Kompetenzen) und schließlich steht die Pflege der Beziehung (Fokus auf anhaltenden Wissenszuwachs und Vertrauensstärkung zwischen den Outsourcing-Partner/inne/n) im Vordergrund.

Ein wichtiges Motiv für das Outsourcen von Übersetzungsdienstleistungen ist die Beschleunigung der Geschäftsprozesse, die zu einem kürzeren Time-To-Market führt (vgl. Fleury 2009:61). Der Begriff Time-To-Market meint jene Zeit, die zwischen dem Erkennen eines Bedarfs und dem Bereitstellen eines Produktes liegt (Graham 2011:2623). In einem Zeitalter, in dem Texte, Dokumente und Informationen im Allgemeinen in kürzester Zeit mithilfe elektronischer Mittel übertragen werden können, ist eine möglichst kurze Reaktionszeit von größter Wichtigkeit.

Schewe und Kett (vgl. 2007:25) geben eine schematische Darstellung der Erfolgsfaktoren des Outsourcings von Geschäftsprozessen. Sie stellen die Erfolgsdimensionen Effektivität, Effizienz und Flexibilität des Business Process Outsourcings wie folgt dar:

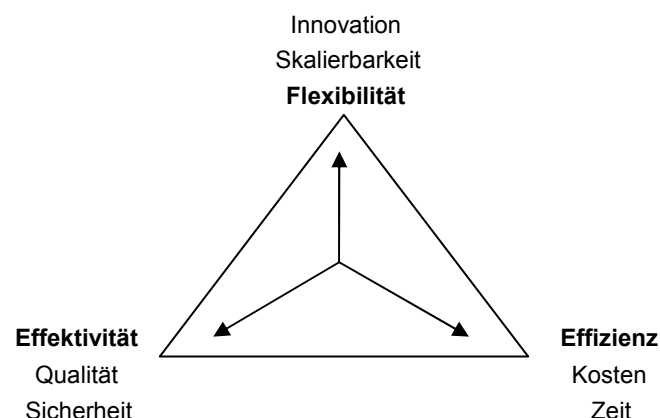


Abbildung 3 Erfolgsdimensionen des Business Process Outsourcings (Schewe/Kett 2007:25)

Die Grundlage für den Erfolg des Outsourcings eines Geschäftsprozesses bilden die Elemente Effektivität und Effizienz. Unter Effektivität wird die adäquate Leistungserstellung des Outsourcing-Partners verstanden. Dabei geht es vorrangig um die Qua-

lität der Leistung, die anhand der zuvor spezifizierten Anforderungen gemessen wird. Für diese Dimension ist des Weiteren relevant, ob sich das Unternehmen darauf verlassen kann, dass die ausgelagerte Leistung tatsächlich erbracht wird. Dies wird unter dem Aspekt Sicherheit zusammengefasst. Die Effizienz von Outsourcing ergibt sich daraus, dass in Bezug auf Kosten und Zeit Vorteile für das auslagernde Unternehmen generiert werden können. Auf den beiden Dimensionen Effektivität und Effizienz beruht die dritte Dimension, die Flexibilität. In diesem Zusammenhang ist es das Ziel, die Leistung flexibler zu skalieren. Dies bedeutet, dass Leistungsstufen vereinbart werden können. Unter diesen Aspekt fällt außerdem die Innovation von Geschäftsprozessen, die vor der Auslagerung aufgrund mangelnder Aufmerksamkeit und Ressourcen nicht stattfinden kann, da der ausgelagerte Prozess üblicherweise nicht zu den Kernkompetenzen des auslagernden Unternehmens zählt (vgl. Schewe/Kett 2007:24ff.).

Beim Einkauf von Übersetzungsdienstleistungen spielen laut einer 2012 von Daniela Straub durchgeführten tekomp-Studie (2012; zit. in Schmitz/Straub 2013:50) die Elemente Qualität und Kosten eine wichtige Rolle. In dieser Studie gaben 20 % der Befragten an, dass ihr Ziel die Kostenminimierung sei. 80 % der Befragten nannten das Erhöhen der Qualität der ausgelagerten Übersetzungsdienstleistungen als ihr Ziel.

Unter Berücksichtigung der genannten Studie der tekomp und den Ansätzen von Hermes und Schwarz (2005:19ff.) sowie Schewe und Kett (2007:24ff.) wird im Folgenden näher auf die Erfolgsfaktoren beim Einsatz externer Leistungsersteller von Übersetzungsdienstleistungen eingegangen. Angelehnt an das Modell der Erfolgsdimensionen von Schewe und Kett (2007:25) werden die drei Elemente Effizienz, Effektivität und Flexibilität in Bezug auf Übersetzungsdienstleistungen analysiert.

Bei der Betrachtung dieser Elemente wird das Hauptaugenmerk auf die drei Aspekte Qualität und Skalierbarkeit von Übersetzungsdienstleistungen gelegt. Dies erfolgt aus dem Grunde, da in weiterer Folge in dieser Masterarbeit das Instrument Service Level Agreement analysiert wird, in welchem insbesondere diese beiden Aspekte vor der Erstellung von Übersetzungsdienstleistungen festgelegt werden können.

2.1.1 Qualitätssteigerung

Um die Begriffe Effektivität und Effizienz voneinander unterscheiden zu können, dienen die beiden folgenden Aussagen als Stütze. Dem Begriff der Effektivität liegt der Grundsatz „die richtigen Dinge tun“ (Thom/Wenger 2010:53) zugrunde. Unter Effektivität wird grundsätzlich verstanden, ob Maßnahmen für die Erreichung eines Zieles

geeignet sind. Die Bedeutung des Begriffs der Effizienz lässt sich über die Aussage „die Dinge richtig tun“ beschreiben (Thom/Wenger 2010:53). Es handelt sich dabei um das Erreichen eines Wirksamkeitsniveaus einer Leistung.

Das Thema der Qualität von Übersetzungsdienstleistungen wird im Speziellen im folgenden Kapitel 3 behandelt. An dieser Stelle wird festgehalten, dass laut der tekomp-Studie 80 % der befragten Kund/inn/en angeben, dass sie beim Vergeben von Übersetzungsaufträgen eine Steigerung der Qualität anstreben. 20 % der Befragten geben an, dass ihr Hauptziel das Senken der Kosten sei. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Qualität beim Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen eine größere Rolle spielt als der Preis. Dieses Ergebnis ist für die weitere Betrachtung des Faktors Qualität in dieser Masterarbeit wesentlich, da daraus hervorgeht, dass Qualität auch aus der Sicht der Auftraggeber/innen von Übersetzungsdienstleistungen eine erhebliche Rolle spielt.

Qualität beginnt bereits bei der Auswahl der Übersetzungsdienstleister/innen. Dazu bietet der tekomp-Leitfaden zum Einkauf von Übersetzungsdienstleistungen eine Checkliste, die für die Auswahl des/der geeigneten Übersetzungsdienstleister/in zurate gezogen werden kann. Gemäß dieser Liste sollte das auslagernde Unternehmen u.a. folgende Elemente bei der Wahl beachten:

- „Übersetzerische Kompetenz
- Sprachliche Kompetenz
- Fachliche Kompetenz
- Locale-spezifische Kompetenz
- Informationsmanagement-Kompetenz
- Formale Qualifikation
- Technische Ausstattung
- Workflow- und Projektmanagement
- Qualitätsmanagement“ usw. (Schmitz/Straub 2013:50)

Die Qualität von Übersetzungsdienstleistungen erstreckt sich auf die gesamte Erbringungsdauer. Kurz (2009:150ff.) nennt in diesem Zusammenhang drei Phasen, in denen einzelne Qualitätsschritte stattfinden. Diese sind das Pre-Translation Management, das Translation Management und das Post-Translation Management. Im Pre-Translation-Management werden beispielsweise Lieferfristen mit dem Auftraggeber verhandelt, eine feste Zuordnung der beteiligten Personen getroffen und die Qualitätsanforderungen getroffen. In der Phase des Translation Managements wird überprüft, ob das Material vollständig bei dem/der Übersetzer/in angekommen ist und darauf geachtet, dass Informationen bezüglich des Textes oder der Lieferfristen rechtzeitig weitergegeben werden. Die dritte Phase, das Post-Translation Manage-

ment umfasst Aufgaben wie das Einholen von Feedback und der Aufbau eines stabilen, projektspezifischen Teams, um Wissensverlust vorzubeugen.

In Kurz' (2009:150ff.) Einteilung der Prozessphasen lässt sich erkennen, dass Qualitätssteigerungen, die beim Auslagern von Übersetzungsdienstleistungen gewünscht werden, den gesamten Prozess betreffen und die Qualität nicht durch eine Kontrolle am Ende des Prozesses überprüft werden kann.

Wie Qualität von Übersetzungsdienstleistungen definiert werden kann, wird in Kapitel 3 Qualitätsmanagement für Übersetzungsdienstleistungen ausführlich analysiert.

2.1.2 Verlagerung von Risiken auf Dritte

Unter den Punkt der Effektivität fallen laut Schewe und Kett (2007:25) Sicherheitsaspekte. Sie weisen des Weiteren darauf hin, dass die Risiken, die besonders mit der Einführung von neuartigen Technologien einhergehen, von dem/der Outsourcing-Partner/in übernommen werden können. Dieses Risiko werde aller Wahrscheinlichkeit nach im Preis Niederschlag finden.

Hermes und Schwarz (2005:21) sehen im Outsourcing den Vorteil, dass Unternehmen die Verantwortung für gewisse Bereiche an Dritte durch eine entsprechende Vertragsgestaltung weitergeben können. Damit wird erreicht, dass der Outsourcing-Partner die Leistung nicht nur erstellt, sondern auch die Haftung trägt, sollte es zu Terminverzögerungen, Qualitätsproblemen oder Kostensteigerungen kommen.

2.1.3 Kostentransparenz

Wie zu Beginn des vorhergehenden Abschnittes beschrieben, bezieht sich der Begriff der Effizienz auf den Grundsatz, dass „die Dinge richtig getan werden“. Mit dem Begriff der Effizienz wird die Leistungswirksamkeit einer Lösung in Relation zu einem Ziel beschrieben. Effizient ist, wenn das Beste bzw. das Wirksamste in Bezug zu den angestrebten Zielen geholt wird. Dies kann an drei Aspekten gemessen werden. Erstens an der Erreichung des Zieles mit minimalem Mitteleinsatz (Ziel-Output-Verhältnis), zweitens an der Erreichung des maximalen Zieles mit einem gegebenen Mitteleinsatz (Input-Output-Verhältnis) und drittens an der Erreichung des bestmöglichen Verhältnisses zwischen Ergebnis und Mitteleinsatz (Ziel-Input-Verhältnis) (vgl. Thom/Wegner 2010:53ff.)

Der Aspekt der Kostensenkung als Argument bei Outsourcing-Überlegungen steht im Allgemeinen für die auslagernden Unternehmen an oberster Stelle (vgl. Hermes/Schwarz 2005:19ff; Köhler 2010:7; Gross et al. 2006:71). Dies trifft ebenso auf Übersetzungsdienstleistungen zu, da sich Unternehmen und Organisationen mit internen Übersetzungsabteilungen mit wirtschaftlichen Problemen konfrontiert sehen

(vgl. Graham 2011:2622). Jedoch wird an dieser Stelle erneut auf das Ergebnis der tekcom-Studie (2012; zit. in Schmitz/Straub 2013:48ff.) verwiesen, in der die Qualitätssteigerung klar der Kostensenkung überlegen ist. Da die Kostensenkung bzw. Kostentransparenz jedoch neben der Qualitätssteigerung als ein Hauptargument beim Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen gilt, wird dieser Aspekt im Rahmen dieser Masterarbeit eingehend betrachtet.

Schewe und Kett (2007:25) messen die Effizienz als eine der Erfolgsdimensionen für das Outsourcing von Unternehmensprozessen in Bezug auf Kosten und Zeit. Das Ziel ist, durch das Outsourcing bestimmter Prozesse im Unternehmen Kosten und Zeit zu minimieren und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Die beiden Aspekte Kosten und Zeit können mit den oben genannten Relationen (Ziel-Output-, Input-Output- und Ziel-Input-Verhältnis) bemessen werden.

Als Entscheidungsinstrument bezüglich der Kosten dienen bei Outsourcing-Überlegungen die klassische Kostenvergleichsrechnung sowie der Transaktionskostenvergleich (vgl. Kaiser et al. 2007:54). Bei der klassischen Kostenvergleichsrechnung werden die internen Produktionskosten mit den externen verglichen. Bei diesem Vergleich kann es sich als schwierig erweisen, dass die Gemeinkosten oftmals nicht dezidiert auszuweisen sind und bei der Vergabe von Dienstleistungen weiterhin Kosten für die Kontrolle und das Management als Schnittstelle anfallen.

Aus Sicht der Kostenrechnung spielt vor allem die Variabilisierung der fixen Kosten eine wesentliche Rolle. Dies bedeutet, dass durch das Outsourcen Kosten für bestimmte Leistungen, die zuerst im Unternehmen Anlagevermögen und damit fixe Kosten wie Personal- und Betriebsmittelkosten bedingen, zu variablen Kosten umgewandelt werden. Diese variablen Kosten fallen nur bei Inanspruchnahme der Leistung an (vgl. Hermes/Schwarz 2005:20; Köhler 2010:88). Wird beispielsweise eine Übersetzungsdienstleistung intern angefertigt, fallen im Unternehmen fixe monatliche Kosten für das Gehalt des/der Übersetzers/Übersetzerin, deren Büroausstattung, EDV-Ausstattung, Büro, Büromaterial etc. an. Wenn diese Leistungen extern vergeben werden, wandeln sich die fixen Kosten in variable Kosten um. Diese Kosten entstehen nur dann, wenn eine Übersetzungsdienstleistung von einem/einer externen Übersetzungsdienstleister/in tatsächlich in Anspruch genommen wird.

Ein weiterer Vorteil in Bezug auf die Kosten ist laut Hermes und Schwarz (2005:19ff.) die Nutzung von Skaleneffekten. Damit ist gemeint, dass Outsourcing-Partner/innen eine gewisse Senkung der Stückkosten pro Einheit erzielen können, da sie ihre Ressourcen effizienter nutzen und laufend an Erfahrung in ihrem Fachgebiet gewinnen können. Umgelegt auf Übersetzungsdienstleister/innen bedeutet dies, dass diese beispielsweise ihre technische Ausstattung wie Translation Memory Systeme (TMS) für mehrere Kund/inn/en einsetzen können und damit ihre Investiti-

onskosten auf die Kund/inn/en aufteilen können, wohingegen ein Unternehmen, das sich ein TMS anschafft, die Investitionskosten dafür alleine trägt.

Durch die Auslagerung von Leistungen kann außerdem eine größere Kostentransparenz erreicht werden. Wenn Leistungen innerhalb eines Unternehmens erbracht werden, gestaltet sich die tatsächliche Kostenzuordnung oft als schwierig, weil diese innerhalb eines Unternehmens bei mehreren Prozessen genutzt werden (vgl. Hermes/Schwarz 2005:20). Durch den Bezug der Leistung von externen Dienstleister/innen, die die Kosten vertragsgemäß regelmäßig in Rechnung stellen, können die Kostenbelastungen leichter zugeordnet und geplant werden.

Kosten können grundsätzlich in mehrere Kategorien eingeteilt werden: die Materialkosten, die Personalkosten, die Kapitalkosten, die Fremdleistungskosten und die Steuerkosten (vgl. Knauer 2012:43). Die Materialkosten werden als „der Verbrauch an Material innerhalb einer Abrechnungsperiode“ (Knauer 2012:44) definiert. Im Rahmen von Übersetzungsdienstleistungen machen die Materialkosten einen eher geringen Anteil aus, da man für Übersetzungsdienstleistungen, wenn man diese wie in dieser Masterarbeit unter dem Aspekt der Dienstleistung und unter jenem des Produkts Übersetzungsdienstleistung versteht, keine verbrauchbaren Güter benötigt. Der Gesichtspunkt Materialkosten hat in Hinblick auf Übersetzungsdienstleistungen mit den technischen Entwicklungen in diesem Gebiet (Translation Memory Systems, elektronische Textverarbeitung, E-Mail etc.) aus Sicht der Verfasserin dieser Masterarbeit an Bedeutung verloren, da verbrauchbares Fertigungsmaterial, Hilfs- und Betriebsstoffe nicht mehr in bedeutendem Ausmaß benötigt werden.

Für die Erstellung der Übersetzungsdienstleistung sind aber technische Ressourcen in Form von Anlagevermögen notwendig. Als technische Ressourcen für Übersetzungsdienstleister nennt die EN 15038 drei Arten:

- a) „die für die ordnungsgemäße Ausführung von Übersetzungsprojekten erforderlichen technischen Einrichtungen einschließlich des sicheren und vertraulichen Handlings, der Speicherung, Bereitstellung, Archivierung und Entsorgung von Dokumenten und Dateien,
 - b) die erforderlichen Kommunikationseinrichtungen sowie Hard- und Software;
 - c) den Zugang zu den erforderlichen Informationsquellen und –medien.“
- (EN 15038 2006:8)

Wenn Übersetzungsdienstleistungen intern erstellt werden, fällt die Verwendung dieser drei Arten an technischen Ressourcen als Kapitalkosten und in weiterer Folge als kalkulatorische Abschreibung an (vgl. Knauer 2012:69). Als Grund für die Wertminderung sind im Falle der Hilfsmittel für Übersetzungsdienstleistungen hauptsächlich technische Ursachen wie Veralterung und Verschleiß zu nennen, aber auch wirt-

schaftliche Ursachen wie Preisverfall, der sich aufgrund der schnell voranschreitenden technischen Entwicklungen im Rahmen der Übersetzungsdienstleistungen zeigt. Abhängig von der Art der Übersetzungsdienstleistung und dem Umfang der Auslagerung können diese Kosten durch Outsourcing teilweise ausgelagert werden. Um die erfolgreiche Abwicklung der Übersetzungsdienstleistung zu gewährleisten, empfiehlt es sich aber, dass das auslagernde Unternehmen zumindest über die in der Norm unter den Punkten a) und b) genannten technischen Ressourcen verfügt. Das bedeutet, dass das auslagernde Unternehmen die benötigten technischen Ressourcen hat, um Dokumente und Dateien zu bearbeiten, speichern, bereitstellen, archivieren und löschen und über die erforderlichen Kommunikationseinrichtungen und die dazugehörige Hard- und Software verfügt. Die dritte Kategorie, der Zugang zu den notwendigen Informationsquellen und –medien ist für die erfolgreiche partnerschaftliche Abwicklung des Übersetzungsprojektes von Vorteil, aber aus Sicht des auslagernden Unternehmens nicht zwingend notwendig. Die „Recherchierkompetenz, Informationsgewinnung und -verarbeitung“ (EN 15038 2006:7) für die Ausführung eines Übersetzungsauftrages zählen laut der Norm für Übersetzungsdienstleistungen zu den beruflichen Kompetenzen von Übersetzer/inne/n und gehen damit durch das Outsourcing in die Sphäre des der Übersetzungsdienstleisters/-dienstleisterin über.

Ein besonderes Augenmerk im Zusammenhang mit der Kostenreduzierung bei Outsourcing-Überlegungen liegt auf der Kostenart der Personalkosten (vgl. Hermes/Schwarz 2005:20). Die Personalkosten sind all jene Kosten, die „durch die Beschäftigung von Mitarbeitern und Lehrlingen und durch die Tätigkeit des Unternehmers im Betrieb anfallen.“ (Knauer 2012:56).

In Österreich setzen sich die Personalkosten aus folgenden Anteilen zusammen (Knauer 2012:60):

	Nettoentgelt
+	Lohnsteuer
+	Betriebsratsumlage
+	Dienstnehmeranteil zur gesetzlichen Sozialversicherung
	Bruttoentgelt
+	Dienstgeberanteil zur gesetzlichen Sozialversicherung
+	Dienstgeberanteil zum Familienausgleichsfonds und Zuschlag
+	Dienstgeberanteil zur Arbeitslosenversicherung
+	Kommunalabgabe
+	Sonderzahlungen (Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld)
+	Berufsbildungskosten
+	Freiwillige Sozialleistungen
+	Sonstige Zahlungen
+	Abfertigung oder Beitrag nach dem MVG
	Personalkosten

Diese Aufstellung macht deutlich, dass die tatsächlichen Personalkosten über die Bruttolohnkosten hinausgehen. Für ein Unternehmen, das seine Arbeitnehmer/innen als Arbeiter/innen oder Angestellte führt, bedeutet dies, dass es monatlich für jede/n Arbeiter/in oder Angestellte/n unabhängig von deren tatsächlichen Arbeitseinsatz Personalkosten über das Bruttoentgelt hinaus als fixe Kosten decken muss.

In diesem Zusammenhang sollte zusätzlich berücksichtigt werden, dass es für die Kostenrechnung einen wesentlichen Unterschied bedeutet, ob Dienstnehmer/innen in einem Arbeiter- oder Angestelltenverhältnis stehen. Lohnkosten als Entgelt für Arbeiter/innen setzen sich aus dem direkt oder indirekt verrechenbaren Lohn für die betriebliche Arbeitszeit sowie den Lohnnebenkosten für die Normalarbeitszeit (Lohn für bezahlte Ausfallszeiten, Sonderzahlungen, gesetzliche Sozialleistungen und sonstige Nebenkosten) zusammen. Bei der Kalkulation der Lohnkosten wird zwischen den direkt verrechenbaren Kosten (z.B. 90 % der Anwesenheitszeit eines/einer Arbeiters/Arbeiterin) und den Gemeinkosten unterschieden; die Lohnnebenkosten/Stunde werden mittels eines Lohnnebenkostensatzes (Lohnnebenkosten * 100/Anwesenheitszeit) ermittelt. Im Gegensatz dazu werden Gehälter meistens als Gemeinkosten verrechnet. Damit entfällt die Berechnung der Gehaltsnebenkosten je Anwesenheitsstunde (vgl. Knauer 2012:56ff.)

Für Übersetzungsdienstleister/innen, die als Arbeitnehmer/innen in Betrieben tätig sind, ist diese Unterscheidung insofern relevant, als diese meist in einem Angestelltenverhältnis beschäftigt sind, da ihre Tätigkeiten jenen von Angestellten entsprechen. Es handelt sich dabei überwiegend um geistige Aufgaben wie kaufmännische, höhere technische, büromäßige oder überwiegend leitende Tätigkeiten (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2013c). Die Personalkosten für Übersetzungsdienstleister/innen werden, wenn diese sich in einem Angestelltenverhältnis befinden, als Gemeinkosten mit einem Gemeinkostensatz ermittelt. Somit werden keine Einzelstunden berechnet und die Kosten können nicht genau einem Produkt bzw. einer Übersetzungsdienstleistung zugeordnet werden (vgl. Knauer 2013:67).

Für Unternehmen, die Übersetzungsdienstleistungen von Dritten beziehen, ist es einfacher, die Kosten pro Einheit und damit die Kosten pro Übersetzungsauftrag zu ermitteln, weil die externen Übersetzungsdienstleister/innen für jeden Übersetzungsauftrag eine gewisse Geldmenge in Rechnung stellen. Dadurch kann abgeleitet werden, wie viel eine Übersetzungsdienstleistung für eine bestimmte Wort- bzw. Zeilenmenge kostet, da Übersetzungsdienstleistungen üblicherweise nach Wörtern bzw. Normzeilen verrechnet werden (vgl. Schmidt 2008:24). Auf dieser Grundlage können Entscheidungen transparenter getroffen werden. Jedoch sollte berücksichtigt werden, dass im Vorfeld nicht ermittelt werden kann, ob die Erbringung der Dienstleistung durch den Externen erfolgreich funktionieren wird. Daher können interne

Kosten für Personal weiterhin bestehen bleiben, auch wenn die Dienstleistung ausgelagert wird (vgl. Kaiser et al. 2010:55).

Die zweite Möglichkeit, Kosten vor der Outsourcing-Entscheidung zu evaluieren, ist der Transaktionskostenvergleich. Durch das Outsourcen von Übersetzungsdienstleistungen werden nicht nur Kosten gespart, sondern es können neue Kosten entstehen. Diese Kosten werden unter dem Begriff der Transaktionskosten zusammengefasst (Hermes/Schwarz 2005:17). Hierbei wird davon ausgegangen, dass bei der Vergabe an Dritte Kosten entstehen. Üblicherweise handelt es sich dabei um Verwaltungs- und Dienstleistungskosten. Transaktionskosten fallen in den verschiedenen Schritten eines Vergabeprozesses an: in der „Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung von Transaktionen“ (Kaiser et al. 2010:56). Transaktionskosten können laut Hermes und Schwarz (2005:17) in vier Kategorien unterteilt werden:

- a) Anbahnungskosten: fallen bei der Suche nach einem Outsourcing-Partner und beim Sammeln von Informationen über dessen Produktqualität, Preis etc. an;
- b) Vereinbarungskosten: entstehen bei der Verhandlung und gegebenenfalls bei der Einigung mit dem Outsourcing-Partner;
- c) Kontrollkosten: fallen während der Geschäftsbeziehung für die Überprüfung der Einhaltung vereinbarten Leistungskriterien an;
- d) Anpassungskosten: entstehen bei Veränderung der vereinbarten Kriterien.

Bevor die Entscheidung für das Outsourcen von Übersetzungsdienstleistungen getroffen wird, sollten die Entscheidungsträger/innen im Unternehmen die bestehenden Kosten, die diese Aktivität im Unternehmen verursachen, mit jenen Kosten, die durch das Outsourcen entstehen werden, vergleichen (vgl. Greaver 1999:129ff). Dabei sollte ein Vergleich der Eigen- und Fremderstellungskosten der auszulagernden Leistung aufgestellt werden (vgl. Hermes/Schwarz 2005:24). Greaver (1999:130) weist in diesem Zusammenhang auf einen wesentlichen Aspekt hin: Outsourcing verursacht neue Kosten wie beispielsweise Kosten für die Qualitätskontrolle. Um die bestehenden Kosten zu analysieren, genügt es nicht, sich auf budgetäre Elemente wie Löhne und Gehälter, Kommunikation, Technologie, Training etc. zu stützen. Vielmehr sollen Art und Kosten der tatsächlichen Aktivitäten einer Leistung untersucht und zu diesem Zweck Mitarbeiter/innen, die direkt mit diesen Leistungen im Unternehmen beschäftigt sind, über Aspekte wie die Leistungsersteller/innen, die Räumlichkeiten, die Ausstattung, Software und bereits bestehende Verträge mit Externen befragt werden. Die grundlegende Frage lautet dabei: Welche Aktivitäten führen dazu, dass aus Inputs ein Output entsteht? (vgl. Greaver 1999:132)

In Bezug auf Transaktionskosten beim Auslagern von Übersetzungsdienstleistungen hat eine Studie der Europäischen Patentorganisation (vgl. Hards 2009:109) gezeigt, dass durch das Outsourcen von Übersetzungsdienstleistungen die Hälfte der Kosten eingespart werden könnte. Jedoch wurde die Aussagekräftigkeit dieser Studie angezweifelt, da jene Kosten, die durch das Outsourcing entstehen wie beim Verhandeln von Verträgen und Tarifen, beim Formatieren von Dokumenten nach der Bearbeitung durch Externe, dem Beantworten der Fragen der externen Übersetzungsdienstleister/innen, der Revision usw., nicht berücksichtigt wurden. Wie am zuvor genannten Beispiel des Europäischen Patentamtes erkenntlich wird, werden diese Kosten in der Kostenermittlung oft vergessen.

Außerdem sollte sich das Unternehmen die Frage stellen, ob die geplanten Einsparungen durch den Fremdbezug tatsächlich sinken oder ob eine Prozessoptimierung innerhalb des Unternehmens sinnvoller wäre (vgl. Hermes/Schwarz 2005:25).

Greaver (1999:133) schlägt für die Analyse der bestehenden Kosten die ABC-Methode, die Activity-Based-Costing-Methode, vor. Im Zuge dieser Analyse-methode werden die Kosten den jeweiligen Aktivitäten zugeordnet. Für Übersetzungsdienstleistungen könnte eine Auflistung, die sich an den Aktivitäten in Verbindung mit Übersetzungsdienstleistungen, wie sie in der europäischen Norm für Übersetzungsdienstleistungen (vgl. EN 15038 2006:5ff.) angeführt werden, herangezogen werden:

- Management von Übersetzungsprojekten
- Vorbereitung administrativer Aspekte
- Vorbereitung technischer Aspekte
- Vorbereitung sprachlicher Aspekte
- Ausgangstextanalyse
- Terminologiearbeit
- Übersetzung
- Nachprüfung durch die Übersetzerin
- Korrekturlesen
- Fachliche Prüfung
- Fahnenkorrektur
- Freigabe
- Weiterbildung

Wenn diese Aktivitäten mit Kosten verknüpft werden, können Entscheidungsträger/innen einfacher feststellen, welche Aktivitäten innerhalb einer Leistung höhere Kosten verursachen als andere. Darüber hinaus müssen jene Kosten in die Kalkulation einbezogen werden, die für die Inputs oder Outputs extern anfallen (vgl. Greaver 1999:136).

Für die Entscheidungsträger/innen ist es wichtig, Szenarien für die zukünftigen Kosten und Anlageinvestitionen zu planen. Dafür kann sich das Entscheidungsteam an den finanziellen und strategischen Prognosen orientieren. Dies erfolgt in drei Schritten: Zunächst werden die Annahmen und geplanten zukünftigen Szenarien festgehalten; anschließend werden die Kostenfaktoren für jede Aktivität festgelegt; schließlich wird mithilfe der Annahmen, Szenarien und Kostenfaktoren ein Vorausblick geschaffen (vgl. Greaver 1999:136). Kostenfaktoren sind jene Größen, die die Entstehung von Kosten bzw. ihre Höhe beeinflussen. Das Unternehmen sollte in diesem Vorausblick auch Investitionen berücksichtigen, die für das Auslagern der Dienstleistung von Nöten sein werden. Mithilfe der aktuellen und der in den Szenarien festgestellten Kosteninformationen für eine Dienstleistung können die aktuellen und zukünftigen Betriebs- und Investitionskosten mit drei Bezugsgrößen verglichen werden: den vom Unternehmen angestrebten Betriebs- und Investitionskosten, den Betriebs- und Investitionskosten anderer Unternehmen für ähnliche Aktivitäten und dem Preisvorschlag des potentiellen Outsourcing-Partners. Laut Greaver (1999:140) stellen sich dabei für das Unternehmen folgende Fragen: In welchem Verhältnis stehen die auf Grundlage der Aktivitäten erhaltenen Kosteninformationen zu jenen, die das Unternehmen beim Auslagern der Aktivitäten ausgeben möchte? Wie viel ist das Unternehmen bereit, in unterstützende Vermögensanlagen für das Outsourcing zu investieren? Entsprechen diese Kosten dem Budget? Welche Entscheidung wird die Führungsebene treffen? usw. Wenn diese und ähnliche Fragen bereits im Vorfeld der Outsourcing-Entscheidung geklärt werden, kann in der Folge Zeit gespart werden.

Die Verfasserin dieser Arbeit leitet daraus ab, dass sich Unternehmen in Bezug auf Übersetzungsdienstleistungen fragen sollten, in welchen Unternehmensbereichen Übersetzungsdienstleistungen in einer gewissen Periode in der Zukunft benötigt werden (z.B. Übersetzung von technischen Dokumenten, Verträgen, Dolmetschen bei Verhandlungen, Erstellen einer unternehmensinternen Terminologiedatenbank, Einführung eines Translation-Memory-Systems etc.). Anschließend sollten gemäß dem vorgestellten Modell von Greaver (1999:133ff.) den jeweiligen Aktivitäten jene Kosten zugeordnet werden, die dafür im Unternehmen anfallen, wenn es diese selbst erstellt. Der dadurch entstandene Vorausblick sollte dann mit dem Angebot eines externen Übersetzungsdienstleisters verglichen werden. Dabei sollen mögliche Investitionen, die beim Auslagern der Übersetzungsdienstleistung entstehen können (wie z.B. ein TMS, das mit dem TMS des Dienstleisters kompatibel ist), berücksichtigt werden.

Es wird schlussgefolgert, dass das auf Aktivitäten basierende Kostenevaluationsmodell von Greaver (1999) sich für den Bereich des Outsourcings von Übersetzungsdienstleistungen eignet, weil dabei Übersetzungsdienstleistungen in einzelne

Aktivitäten gegliedert werden und diese mit Kosten verbunden werden. Dies ermöglicht dem Unternehmen, die Kosten für die einzelnen Positionen separat zu ermitteln und damit einen Überblick zu bekommen, welche Leistungen tatsächlich durch das Outsourcing preisgünstiger bezogen werden können und in welchen Bereichen durch die für das Auslagern notwendigen Investitionen neue Kosten entstehen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durch das Outsourcing von Dienstleistungen Kostentransparenz gewonnen werden kann, da sich fixe Kosten in variable und damit einfacher zuordenbare Kosten wandeln. Bei Outsourcing-Entscheidungen sollten jedoch immer die Transaktionskosten beachtet werden, da diese versteckte Kosten enthalten, die in weiterer Folge möglicherweise zu zusätzlichen Kosten führen können. Mithilfe der Activity-Based-Costing Methode können Kosten den jeweiligen Aktivitäten zugeordnet werden und auf diese Weise den Vergleich von Kosten erleichtern.

2.1.4 Zeit

Unter dem Aspekt der zeitlichen Effizienz verstehen Schewe und Kett (2007:25), dass durch das Outsourcen von Dienstleistungen zeitliche Vorteile für das auslagernde Unternehmen entstehen können. In Anbetracht dessen, dass sich der Time-To-Market immer mehr verringert, ist die Bedeutung von schnelleren Geschäftsprozessen für Unternehmen umso wichtiger (vgl. Fleury 2009:61).

Unter den Aspekt der Zeit fällt, dass Deadlines vereinbart werden, die von den Übersetzungsdienstleister/innen eingehalten werden müssen. Dazu sieht der österreichische Berufsverband für Dolmetschen und Übersetzen in seiner Berufs- und Ehrenordnung (2010:2) in Paragraph 10 vor, dass seine Mitglieder sich an vereinbarte Termine halten und rechtzeitig mitteilen, wenn ihnen dies nicht möglich sein sollte. Dasselbe Verhalten fordern der BDÜ (2007:2; § 3.4) und die ASTTI (2010:1; Paragraph 2) von ihren Mitgliedern ein.

2.1.5 Innovation

Unter dem Begriff der Flexibilität verstehen Schewe und Kett (2007:25), dass Leistungen durch Outsourcing unter anderem Innovationen erleben. Darauf wird in diesem Abschnitt eingegangen.

Durch das Outsourcen von Dienstleistungen soll Know-how in das Unternehmen eingebracht werden. Kaiser et al. (2010:29f.) weisen darauf hin, dass Innovationen das Überleben von Unternehmen sichern. Ob ein Unternehmen innovativ ist, hänge davon ab, ob es sich immer wieder Zugang zu neuartigen Ressourcen, Wissen verschaffen kann. Durch den Einsatz externer Mitarbeiter/innen könne ein Unternehmen Flexibilität in zwei Aspekten erreichen. Erstens wird dadurch die Möglich-

keit an Ressourcen auf quantitativer und auf qualitativer Ebene erweitert Zweitens gelangt das Unternehmen schneller zu externen Ressourcen.

Der/die externe Übersetzungsdienstleister/in verfügt, wenn er/sie nach den in Kapitel 1.2 beschriebenen Kriterien ausgewählt wurde, über besonderes Fachwissen, von dem das auslagernde Unternehmen profitieren kann. Die Fähigkeiten eines/einer Outsourcing-Partners/-Partnerin gliedern sich in Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen (vgl. Kaiser et al. 2010:24ff.). Fachkompetenzen umfassen das zur Erbringung der erwünschten Leistung notwendige fachspezifische Know-how. Mit Methodenkompetenzen werden jene Fähigkeiten beschrieben, die zur Informationsbeschaffung und für den Einsatz der erforderlichen Tools im Arbeitsprozess benötigt werden. Darüber hinaus inkludiert dieser Begriff, dass der/die Ausführende Handlungen im Prozess beurteilen und daraus Konsequenzen erkennen kann. Die dritte Kompetenzkategorie, die Sozialkompetenzen, steht für die sogenannten „soft skills“ wie Teamfähigkeit und Einfühlungsvermögen. Die Sozialkompetenzen kommen vor allem bei der Auswahl und der wiederholten Beschäftigung externer Dienstleister/innen zum Tragen.

Von besonderer Bedeutung für Outsourcing-Partner/innen sind vor allem die Fach- und Methodenkompetenzen, da sie sich als Expert/inn/en auf ein bestimmtes Fachgebiet spezialisiert haben und auf Erfahrung mit ähnlichen Aufgaben zurückgreifen können. Durch ihren Einsatz bei unterschiedlichen Unternehmen verfügen sie zusätzlich über Wissen, das über ihren Fachbereich hinausgeht. Daraus ergibt sich jedoch die Gefahr, dass Wissen aus dem Unternehmen abfließt und im schlechtesten Fall einem Mitbewerber zugänglich wird (vgl. Kaiser et al. 2010:25). Im Fall von Übersetzungsdienstleister/inne/n trifft diese Überlegung insofern zu, als Übersetzungsdienstleister/innen, die auf ein bestimmtes Themengebiet spezialisiert sind (z.B. Uhrenindustrie), über Fachwissen verfügen, dass eventuell einem Konkurrenzunternehmen der Auftraggeber/innen nützlich sein kann (patentierte technische Verfahren, Informationen über Lieferanten usw.). Andererseits kann der/die Übersetzungsdienstleister/in sich dieses Wissen lediglich indirekt zu Nutze machen, da er/sie an eine Geheimhaltungspflicht gebunden ist und somit dieses Wissen nur einsetzen kann, um Texte anderer Unternehmen derselben Branche effizienter und schneller zu bearbeiten.

Zudem verfügen externe Mitarbeiter/innen über eine Problemlösungskompetenz, die es ihnen ermöglichen, auf sich ändernde Rahmenbedingungen schnell zu reagieren. Es besteht die Möglichkeit, ihr Wissen im Rahmen eines organisationalen Lernens in das Unternehmen einzugliedern. Dies ist ihnen möglich, weil sie über ein in ihrer Branche spezifisches Wissen verfügen, das mit dem Wissen des Unternehmens zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann, da sie die Kreativität der internen Belegschaft mit ihrem Wissen anregen können. Durch den möglichen kurzfristigen,

schnellen und unkomplizierten Einsatz von externen Mitarbeiter/innen kann die Handlungsfähigkeit des Unternehmens beschleunigt und die Flexibilität im Unternehmen gesteigert werden (vgl. Kaiser et al. 2010:30f.)

2.1.6 Skalierbarkeit

Ein besonderes Augenmerk wird in dieser Masterarbeit auf das Ziel der Skalierbarkeit von extern vergebenen Leistungen gelegt. Mit diesem Begriff, der in der Kategorisierung von Schewe und Kett (2007:25) unter den Aspekt der Flexibilität fällt, wird die Tatsache beschrieben, dass eine Leistung in unterschiedlichen Stufen in Anspruch genommen werden kann.

Die Variabilisierung von ausgelagerten Leistungen ermöglicht dem Unternehmen, dass es auf die sich ständig verändernden Ansprüche des Marktes flexibel reagieren kann. Durch Service Levels können Verfügbarkeit, Reaktionszeit und Qualitätsniveau für die ausgelagerten Leistungen sichergestellt werden (vgl. Hermes/Schwarz 2005:22).

Im Vorfeld werden Qualitätsebenen mit den Übersetzungsdienstleister/innen vereinbart und die Kriterien für die Abstufung festgelegt. In diesem Zusammenhang wird der englische Begriff Service Levels verwendet. Wenn ein/e externe/r Dienstleister/in ausgewählt wurde, kann diese/r und das auslagernde Unternehmen eine Vereinbarung treffen, in der sie diese Leistungsstufen festlegen. Diese Vereinbarung kann mit einem Service Level Agreement (SLA) fixiert werden. Welche Elemente eine Service Level Agreement enthält und welche Kriterien für die Qualität der ausgelagerten Leistung darin festgelegt werden, wird näher in Kapitel 0 beschrieben.

2.2 Risiken

Das Outsourcing von Dienstleistungen im Unternehmen birgt neben den Chancen, die im vorhergehenden Kapitel behandelt wurden, auch Risiken. Diese betreffen unterschiedliche Aspekte, auf die in den folgenden Unterkapiteln eingegangen wird.

2.2.1 Abhängigkeitseffekte

Outsourcing-Verträge werden meist für mehrere Jahre abgeschlossen und nicht nur die Geschäftsprozesse werden an den/die Outsourcing-Partner/in übergeben, sondern oft auch Personal und Sachgüter. Daher ist eine Outsourcing-Entscheidung meist mittelfristig bindend und das auslagernde Unternehmen setzt sich zu einem gewissen Maße einem Abhängigkeitsverhältnis zu den Outsourcing-Partner/inne/n aus (vgl. Hermes/Schwarz 2005:22f.).

Da sich das Know-how für die ausgelagerten Aktivitäten nicht mehr im Unternehmen befindet, intensivieren sich die Abhängigkeitseffekte. Die Entscheidungen,

die von den Outsourcing-Partner/innen übernommen werden, können möglicherweise negative Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung haben. Hermes und Schwarz (2005:23) erwähnen darüber hinaus, dass der/die Outsourcing-Anbieter/in bei Leistungen mit einem hohen Spezialisierungsgrad in der Verhandlungssituation die Oberhand hat. Wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, können sich die Ziele des Outsourcings im Laufe einer Outsourcing-Beziehung verändern, was daher führt, dass sich die beiden Partner/innen gegenseitig beeinflussen. Dies kann dazu führen, dass sich das Abhängigkeitsverhältnis zwischen den beiden Partner/inne/n wandelt. Ein niedriger Abhängigkeitsgrad betrifft meist Outsourcing-Beziehungen für Routineleistungen, die für das Unternehmen wenig Wert besitzen. Ein Wechsel zu einem/einer anderen Outsourcing-Partner/in ist mit relativ niedrigen Kosten verbunden. Outsourcing-Beziehungen mit einem hohen Abhängigkeitsgrad hingegen weisen auf eine strategische Beziehung mit einem hohen Maße an Zusammenarbeit hin, in welche beide Partner/innen beträchtlich investiert haben und ein Wechsel für beide Vertragsparteien mit hohen Kosten verbunden wäre (vgl. Hansen/Rasmussen 2013:656).

Weitere Aspekte der Abhängigkeitseffekte sind eine Insolvenz oder eine strategische Neuausrichtung des Outsourcing-Partners (vgl. Hermes/Schwarz 2005:23).

2.2.2 Verlust von Know-how durch Weitergabe

In Bezug auf die Aneignung und Weitergabe von kritischen Informationen durch den/die Outsourcing-Partner/in unterscheiden Kaiser et al. (2007:70ff.) zwischen dem *kleinen Geheimnisverrat* und der *Industriespionage*.

Unter dem kleinen Geheimnisverrat verstehen sie die Weitergabe von Informationen durch den/die externe/n Leistungsersteller/in, die für den/die Empfänger/in der Informationen nützlich sein kann. Von dieser Handlung wird ein zukünftiger Vorteil erhofft. Umgekehrt muss der/die Externe damit rechnen, durch die Weitergabe vertraulicher Informationen nicht besonders vertrauenswürdig zu erscheinen und daher der/die Geheimnisempfänger/in diese Eigenschaft des Dienstleisters/der Dienstleisterin bei der Vergabe von Leistungen berücksichtigen wird.

Die zweite Art der Weitergabe von Know-how an Unberechtigte ist laut Kaiser et al. (2007:71) die Industriespionage. Sie unterscheidet sich vom Geheimnisverrat dadurch, dass es für die Informationsübermittlung eine monetäre Entschädigung gibt. Der/die externe Dienstleister/in setzt damit nicht nur die eigene Reputation, sondern auch die eigene wirtschaftliche Existenz in Gefahr.

In Bezug auf Übersetzungsdienstleistungen können sich auslagernde Unternehmen vor diesem Risiko schützen, indem sie die Übersetzungsdienstleister/innen nach den Verzeichnissen der jeweiligen länderspezifischen Übersetzer- und Dolmet-

scherverbände auswählen. Diese sehen in ihren Berufs- und Ehrenordnungen die Verschwiegenheit der Übersetzungsdienstleister/innen fest. Die österreichische Universität stellt in ihrer Berufs- und Ehrenordnung in Abschnitt 14 folgende Regelungen fest:

„Die Verbandsmitglieder sind auf alle Fälle zur Verschwiegenheit verpflichtet, wobei diese Verpflichtung über das Ende eines Vertragsverhältnisses hinaus und auch gegenüber Personen, die bereits Kenntnis von der betreffenden Tatsache haben, gilt.“ (Universität 2010:2)

Der deutsche Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer, BDÜ, sieht ebenso in seiner Berufs- und Ehrenordnung die Pflicht zur Verschwiegenheit für seine Mitglieder vor. Diese

„erstreckt sich, unabhängig von etwaigen gesetzlichen Regelungen, auf alles, was Dolmetschern und Übersetzern in Ausübung ihrer Berufe anvertraut worden oder ihnen bei Gelegenheit der Berufsausübung bekannt geworden ist, soweit nicht das Gesetz oder Grundsätze der Rechtsprechung Ausnahmen zulassen.“ (BDÜ 2007:2; § 5.1)

Darüber hinaus besteht die Verschwiegenheitspflicht für die Mitglieder des BDÜ (wie für jene der Universität) über die Beendigung des Auftragsverhältnisses hinaus und auch jenen Personen gegenüber, die über die betreffende Sache schon von anderen informiert wurden (vgl. BDÜ 2010:2; § 5.2).

Professionelle Übersetzungsdienstleister/innen sollten sich darüber bewusst sein, dass die Gewährleistung der Datensicherheit für ihre Auftraggeber/innen eine wesentliche Rolle spielt, da diese das Know-how des Unternehmens widerspiegeln. Daher ist die vertrauliche Behandlung der Informationen, die ihnen im Zuge eines Auftrages zuteil werden, unumgänglich.

2.2.3 Leistungs- und Qualitätsdefizite

Die vereinbarte Leistung wird von den Outsourcing-Partner/innen in der im Vertrag festgelegten Qualität geliefert. Hermes und Schwarz (2005:24) merken dazu an, dass die Anbieter oft Mengenvorteile durch Standardisierung erreichen möchten und daher nicht jene Individualisierung bei der Erstellung der Leistung erreicht wird, die möglich wäre. Im Falle von Übersetzungsdienstleistungen und Dienstleistungen im Allgemeinen sind diese Bedenken weniger relevant, da Dienstleistungen nicht auf Vorrat erstellt werden können, weil sie nicht lagerbar sind (Haller 2010⁴:7).

Ein zweiter Grund für Leistungs- und Qualitätsdefizite ist laut Hermes und Schwarz (2005:24) mangelnde Kommunikation. Dieses Risiko entsteht vor allem durch die steigenden geographischen Distanzen zwischen den Outsourcing-Partner/inne/n, durch Skepsis der Mitarbeiter/innen und durch sprachliche und kulturelle Barrieren. Für die Zusammenarbeit mit professionellen Übersetzungsdienstleister/inne/n sollten die Kommunikationshürden eine weniger geringe Rolle spielen, da Übersetzungsdienstleister/innen für das Übersetzen selbst neben übersetzerischen, sozialen, kulturellen und interkulturellen Kompetenzen ebenso über eine kommunikative Kompetenz verfügen. Diese kommunikative Kompetenz ist laut Hansen „die Fähigkeit, sich miteinander zu verständigen (mit verbalen und/oder nonverbalen Mitteln)“ (Hansen 2006:341).

Wenn sich die Qualität im Laufe der Vertragszeit verschlechtert, kann das auslagernde Unternehmen schwer eingreifen (vgl. Hermes/Schwarz 2005:23). Eine solche Situation kann beispielsweise dann entstehen, wenn ein Unternehmen aufgrund der Referenzen davon ausgeht, dass der/die Outsourcing-Partner/in die angebotene Leistung stets besonders engagiert erbracht hat. Aufgrund der Reputation wurde darauf verzichtet, die erforderlichen Leistungen so genau wie möglich zu definieren. Um kurzfristige Ziele zu erreichen, riskiert der/die Outsourcing-Partner/in die eigene Reputation. Ein solches Verhalten wird jedoch nur dann auftreten, wenn der/die Outsourcing-Partner/in in Zukunft nicht mehr auf die eigene Reputation angewiesen ist. Die Gefahr der Abhängigkeit besteht grundsätzlich ebenfalls bei internen Mitarbeiter/inne/n. Jedoch wird angenommen, dass diese langfristiger an das Unternehmen gebunden sind und daher dieses Risiko nicht so ausgeprägt ist wie bei externen Leistungserbringern (vgl. Kaiser et al. 2010:67f.).

Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Qualitätskriterien, nach denen die Leistung gemessen wird, vertraglich festgehalten werden. Da Leistungs- und Qualitätsdefizite schwerwiegende Folgen (z.B. Mängel im Endprodukt, Liefer- und Zahlungsverzögerungen) haben können, raten Hermes und Schwarz (2005:24) dazu, vertraglich Strafzahlungen für mangelhafte oder verspätet erbrachte Leistungen zu vereinbaren. Diese Empfehlung ist aus Sicht der Übersetzungsdienstleister/innen eher nachteilig zu bewerten. Als Übersetzungsdienstleister/in kann man Leistungsdefiziten präventiv entgegen treten, indem Verzögerungen rechtzeitig kommuniziert werden (vgl. BDÜ 2007:2). Bezüglich der Lieferfristen kann man das auslagernde Unternehmen schon bei Vertragsvereinbarung über die Prozesszeiten der zu erbringenden Übersetzungsdienstleistungen in den jeweiligen Service Levels informieren und diese im Vertrag berücksichtigen.

2.2.4 Kostensteigerungen

Das oftmals genannte Ziel von Outsourcing-Entscheidungen ist die Senkung der Kosten. Jedoch kann eine unzureichende Umsetzung zu einer Steigerung der Kosten im Vergleich zum vorherigen Niveau führen. Dies kann aus zwei Gründen geschehen (vgl. Hermes/Schwarz 2005:24).

Zum Einen kann es zu einer Unterschätzung der Transaktionskosten kommen. Wie bereits in Kapitel 2.1.3 dargelegt, entstehen beim Outsourcing von Leistungen Anbahnungs- und Vereinbarungskosten sowie Überwachungs- und Anpassungskosten. Allgemein lässt sich festhalten, dass die Transaktionskosten im Verhältnis zum Spezialisierungsgrad der ausgelagerten Leistung steigen.

Zum Anderen ist eine Fehleinschätzung der direkten Kosten möglich. Hermes und Schwarz (2005:25) weisen darauf hin, dass eine auffallend große Differenz zwischen den Kosten bei Eigenerstellung und jenen bei Fremdbezug darauf hindeuten, dass Prozesse im Unternehmen ineffizient gestaltet sind. Sie empfehlen, zuvor zu überprüfen, ob eine Prozessoptimierung bei Selbstherstellung möglich wäre bzw. ob die Selbstkosten genau kalkuliert werden können. Dieselben Bedenken äußern Schewe und Kett (2007:21) und weisen darüber hinaus darauf hin, dass sich die erhofften Einsparungen nicht immer realisieren lassen.

2.2.5 Unzufriedenheit des Personals

Outsourcing-Entscheidungen verursachen bei internen Mitarbeiter/innen häufig negative Gefühle und Widerstand, die aus der Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes oder einer Versetzung herrühren (Hermes/Schwarz 2005:25). Diese Haltung kann verschiedene Ursachen haben. Im BITKOM-Leitfaden (2005:21) werden einige Gründe für die Skepsis in der Belegschaft gegenüber Outsourcing-Überlegungen angegeben wie beispielsweise:

- zu ausgeprägter Einfluss des Leistungsanbieters/der Leistungsanbieterin und damit verbunden der Verlust von Know-how
- Befürchtungen vor Kontrollverlust oder Abhängigkeit von dem/der Leistungsanbieter/in
- begrenzte Entscheidungsmöglichkeiten
- Bedenken der Sicherheit
- Befürchtungen über Einflussverlust aufgrund der Teamverkleinerung
- geringere Service-Qualität
- Bedenken wegen den rechtlichen Rahmenbedingungen

Die Folge der Verunsicherung von bestehenden Mitarbeiter/inne/n könnte laut Schewe und Kett (2007:24) die Demotivation und eventuell die Abwanderung qualifizierter Mitarbeiter/innen sein. Diese Abwanderung führt in weiterer Folge zu einem Verlust von Know-how, das nicht ersetzt werden kann. Um die Haltung der Mitarbeiter/innen gegenüber dem Outsourcing zu verbessern, muss die Unternehmensführung eine zweckdienliche Kommunikationsstrategie entwickeln (Hermes/Schwarz 2005:25).

Outsourcing-Entscheidungen bedeuteten für Mitarbeiter/innen im Management oft, dass sie Verantwortung abtreten müssen und für die Schaffung neuer Schnittstellen mit dem/der Outsourcing-Partner/in zuständig sind. Wenn die Kooperation mit den Outsourcing-Partner/innen nicht angemessen koordiniert wird, könnten sich die erhofften Vorteile nicht erfüllen und das Projekt im schlimmsten Fall scheitern (vgl. Hermes/Schwarz 2005:25).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die erläuterten Risiken beim Auslagern von Dienstleistungen gleichermaßen auf das Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen zutreffen. Das auslagernde Unternehmen versucht daher, so viele Risiken wie möglich bereits im Vorfeld zu erkennen und sich durch einen entsprechenden Vertrag mit den Outsourcing-Partner/innen davor abzusichern.

3 Qualitätsmanagement für Übersetzungsdienstleistungen

In diesem Kapitel wird zunächst auf Konzepte des Qualitätsmanagements im Allgemeinen und anschließend im Besonderen für Übersetzungsdienstleistungen eingegangen. Anschließend werden die Qualitätskriterien von Übersetzungsdienstleistungen näher analysiert. Diese werden in weiterer Folge in einen Qualitätsraster gegliedert, der als Grundlage für die Evaluierung von Service Level Agreements als Instrument des Qualitätsmanagements dient.

Qualitätsmanagement ist gemäß der DIN EN ISO 9000:2000 eine Reihe „aufeinander abgestimmter Tätigkeiten zur Leitung und Lenkung bezüglich Qualität“ (zit. in Sauer/Schmitz 2010:11). Dies inkludiert die Aspekte Qualitätspolitik, Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung. (vgl. Kaminske/Bauer 1995:150).

Durch die Entwicklungen der vergangenen Jahre auf dem Dienstleistungssektor hat die Dienstleistungsqualität einen immer größeren Stellenwert bekommen. Diese Entwicklungen sind die Zunahme des Wettbewerbs durch die steigende Zahl an Anbieter/innen, eine Vereinheitlichung des Dienstleistungsangebots durch die relativ einfache Imitierbarkeit von Dienstleistungen, die Markttransparenz durch Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie, die Kundenerwartungen an eine hohe Qualität, der wachsende Wunsch der Konsument/innen nach Lebensqualität und die Internationalisierungsbestrebungen, die Unternehmen vor unterschiedliche Kundenerwartungen stellen (vgl. Bruhn 2008:4f.).

Viele Dienstleistungsmärkte sind bereits gesättigt. Um Wettbewerbsvorteile auf diesen Märkten zu erzielen, sollten sich Unternehmen möglichst nach den Erwartungen ihrer Kund/inn/en richten, wenn sie Wettbewerbsvorteile erlangen möchten. Wettbewerbsvorteile sollten derart gestaltet sein, dass sie von den Kund/inn/en als Differenzierungsvorteil wahrgenommen werden, einen Vorteil bei einer (Kern-) Leistung der Kund/inn/en erzielen und dauerhaft unnachmachbar erscheinen. Relevant ist folglich die subjektive Wahrnehmung der Kund/inn/en über die Wettbewerbsvorteile einer angebotenen Leistung (vgl. Bruhn 2008:5). Denn ein Unternehmen strebt Qualität nicht aus Selbstzweck an, sondern verfolgt damit das Ziel des langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs (Haller 2010⁴:266).

In der folgenden Grafik wird die Erfolgskette des Qualitätsmanagements von Dienstleistungen dargestellt. Diese Erfolgskette sollte unter Berücksichtigung der Tatsache, dass diese Wirkungskette nicht allgemein gültig ist, betrachtet werden. Darin wird ersichtlich, dass ausgehend von der Dienstleistungsqualität eine Kundenzufriedenheit erreicht werden kann. Dienstleistungsqualität geht dann in Kundenzufriedenheit über, wenn Unternehmen auf die individuellen Erwartungen ihrer Kund/inn/en eingehen und auf die Komplexität des Marktes mit komplexen Leistun-

gen antworten können. Unternehmen, die zufriedene Kund/inn/en damit ansprechen können, dass sie auf das Bedürfnis einer variablen Leistung und die Bequemlichkeit der Kund/inn/en durch die Möglichkeit vertraglicher Bindungen oder die funktionale Bündelung der angebotenen Leistungen anbieten, können eine Kundenbindung schaffen. Der ökonomische Erfolg ist abhängig vom Ertragspotenzial und der Leistungsbereitschaft der Abnehmer/innen sowie unternehmensintern von der Gestaltung des Kundeninformationssystems oder einer strengen Preispolitik. Wie bereits erläutert, handelt es sich bei dieser Grafik um ein Modell, das nicht zwingend von der Dienstleistungsqualität zum wirtschaftlichen Erfolg eines Dienstleistungsunternehmens führen muss. (Bruhn 2008:12).

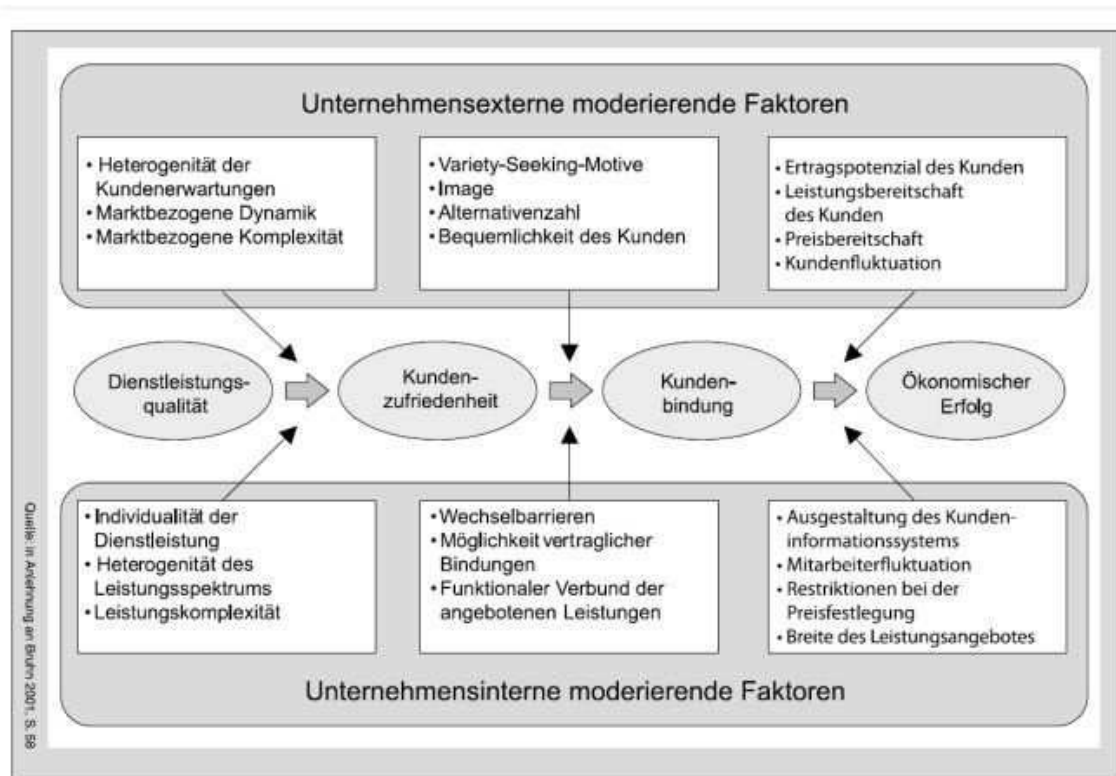


Abbildung 4 Erfolgskette des Qualitätsmanagements (Bruhn 2008:9)

Bruhn (2008:14) weist darauf hin, dass vor allem das Management der Erfolgskette und das Ausschalten möglicher Störfaktoren sowohl unternehmensintern als auch -extern zum Erfolg eines Dienstleistungsunternehmens führen.

Als konzeptuelle Grundlage des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen nennt Bruhn (2008:69ff.) das Konzept des Total Quality Managements (TQM). Dieses geht davon aus, dass am Entwickeln und Umsetzen eines umfassenden Qualitätsmanagements die Mitarbeiter/innen auf allen Unternehmensebenen im Sinne der Verbesserung und Sicherung der Qualität beteiligt sind (vgl. Bruhn 2008:69). Er fasst des Weiteren zusammen, dass Qualität zum wichtigsten Erfolgsfaktor von Unter-

nehmen zählt und daher auch von einer Qualitätskultur bzw. einer Qualitätsphilosophie gesprochen werden kann.

Der Grundgedanke des TQM ist, dass Qualität nicht prüfbar ist, sondern dass sie durch einen Prozess entsteht. Dies gilt sowohl für Industrie- als auch Dienstleistungsunternehmen. Jedoch gibt es einige Unterschiede bei der Umsetzung von TQM in Industrie- bzw. Dienstleistungsunternehmen. Durch die Immaterialität von Dienstleistungen gestaltet sich die Qualitätskontrolle schwieriger (Haller 2010⁴:266). Statistische Messverfahren für Dienstleistungen nur begrenzt anwendbar. Daher bedarf es im Falle von Dienstleistungen detailliertere Methoden (vgl. Bruhn 2008:72). Des Weiteren gibt es im Dienstleistungsbereich keinen Umtausch oder Rückgabe. Daher gilt der Grundsatz: „Do it right the first time!“ (Haller 2010⁴:266)

Im Vergleich zu Industrieunternehmen ist das TQM in Dienstleistungsbetrieben schwächer ausgeprägt. Dies hängt damit zusammen, dass die Einführung von TQM im Dienstleistungsbereich mit beträchtlichen Veränderungen im Rahmen der internen Organisationsstruktur einhergeht, damit die Leistungsfähigkeit gesteigert und das Qualitätsdenken der Mitarbeiter/innen gefördert wird. Zudem sind Dienstleistungsunternehmen stärker von den Wahrnehmungen und Vorlieben der Kund/inn/en beeinflusst. Das ständige Verändern der Anforderungen bedingt intern Anpassungen. Dies blockiert möglicherweise Potenzial für Qualitätsmanagementmaßnahmen (vgl. Bruhn 2008:79ff.).

Für die Gestaltung eines Qualitätsmanagementsystems nennt Bruhn (2008:82) vier Bausteine: Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle. Die Analyse der Dienstleistungsqualität wird durchgeführt, um eine Informationsgrundlage zu erhalten. Dabei wird die bestehende Dienstleistungsqualität gemessen. Einerseits werden Entstehung und die Auswirkungen der Dienstleistungsqualität mittels eines dafür geeigneten Modells untersucht. Andererseits ist es das Ziel, geeignete Instrumente in Hinblick auf das Analyseziel auszusuchen. Für den zweiten Schritt, die Planung, werden die in der Analyse gewonnenen Informationen für die Definition der strategischen Orientierung des Qualitätsmanagements hinzugezogen. Relevant sind hierbei die wahrgenommene Qualität und die Zufriedenheit seitens der Kund/inn/en. In der Phase der Durchführung werden die zuvor definierten leistungsbezogenen Standards nach dem Regelkreis des Qualitätsmanagements umgesetzt. Dieser Abschnitt gliedert sich wiederum in Qualitätsplanung, -lenkung, -prüfung und der Darlegung des Qualitätsmanagements. Außerdem kommt es zur Implementierung der Qualitätsstrategien in die Unternehmensstrukturen, -systeme und die Unternehmenskultur. Die letzte Phase, jene der Kontrolle, ist durch das Qualitätscontrolling geprägt. Dabei kommt es zu Kosten-, Nutzen- und Kosten-Nutzen-Analysen. Die Messung erfolgt im Qualitätscontrolling nach monetären und nicht-monetären Krite-

rien wie beispielsweise Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung (vgl. Bruhn 2008:82ff.)

Der Begriff Management meint etwas „Aktives, Korrigierendes, Lenkendes und Gestaltendes, was den Aspekt der Rekursivität einschließt“ (Kurz 2009:147). Von besonderer Wichtigkeit ist das aktive Handeln. Probleme werden aktiv behandelt und nicht durch Maßnahmen vermieden. Umgelegt auf ein Übersetzungsprojekt lässt sich feststellen, dass der Begriff des Qualitätsmanagement das aktive Handeln zwischen Leistungsnutzer/in und einem/einer bzw. mehreren Leistungserbringer/innen darstellt. Dabei suchen Expert/innen gemeinsam nach Problemlösungen und gliedern diese in den laufenden Prozess ein. Allein die Prüfung des fertigen Translats ist für das Qualitätsmanagement nicht ausreichend (vgl. Kurz 2009:147).

Bruhn (2008:39) nennt zwei wesentlichen Einflussfaktoren für das Erkennen von Dienstleistungsqualität. Diese sind der Unterschied zwischen der gelieferten und der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität sowie die Erwartungen an die Dienstleistung. Im Rahmen der Dienstleistungserstellung werden Ereignisse vom Kund/innen wahrgenommen und als positiv oder negativ eingeschätzt. Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität steht demnach einerseits direkt unter dem Einfluss der gelieferten Leistung bzw. deren Wahrnehmung. Kurz (2009:146) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die wahrgenommene Qualität von Übersetzungsdienstleistungen einen wesentlichen Einfluss auf den Ruf von Übersetzungsdienstleister/innen hat. Dadurch können schlechte bzw. als schlecht beurteilte Leistungen das Image von Übersetzerinnen negativ beeinflussen und bei Laien pauschale Grundhaltungen verursachen. Andererseits spielen indirekt die Erwartungen der Auftraggeber/innen in Hinblick auf die Dienstleistung eine komplexe Rolle, denn alle Auftraggeber/innen haben aufgrund ihrer Erfahrungen und der Umstände andere Erwartungen (vgl. Schmitz 2013:48). Als Beispiel nennt Bruhn (2008:40), dass die Dienstleistung eines Vier-Sterne-Hotels von Studierenden, die eher nicht in Hotels übernachten, anders wahrgenommen wird als von einer Vorstandsvorsitzenden, die meistens in Fünf-Sterne-Hotels nächtigt. In Bezug auf Übersetzungsdienstleistungen argumentiert Kurz (2009:146), dass enttäuschte Kund/innen, deren individuellen Anforderungen nicht Rechnung getragen wurde, den folgenden Auftrag nicht an denselben Übersetzungsdienstleister vergeben wird.

Das Qualitätsmanagement ist aber auch an finanzielle Einschränkungen gebunden (vgl. Kurz 2009:147), denn Übersetzungsdienstleister/innen als Unternehmen müssen zumindest kostendeckend arbeiten, um wirtschaftlich weiterzubestehen. Man kann davon ausgehen, dass die Qualität des Translats eher abnimmt, wenn nicht genügend Zeit zur Verfügung steht, um das Einhalten und Überprüfen der Kundenanforderungen zu überwachen. Jedoch steigt das Zeitpotenzial mit dem Auftragswert, da mehr Zeit in das Qualitätsmanagement gesetzt werden

kann. Außerdem sollte in das Qualitätsmanagement einfließen, dass Übersetzerinnen Grenzen physischer und psychischer Natur ausgesetzt sind. Diese Betrachtung von Kurz (2009:148) sollte in das Übersetzungs- bzw. Revisionsvolumen eines Übersetzungsdienstleisters/einer Übersetzungsdienstleisterin einfließen.

Crosby (1986:82f.; zit. in Bruhn 2008:74) schlägt vier Grundsätze für das Erreichen von Qualität vor. Diese stellt er unter das Motto, die Dinge gleich beim ersten Mal richtig zu machen. Seine vier Grundprinzipien lauten:

- „Qualität als Übereinstimmung mit Anforderungen,
 - Vorbeugung als Grundprinzip,
 - Null Fehler als Standard,
 - Kosten der Nichterfüllung von Anforderungen als Maßstab für Qualität.“
- (Crosby 1986:82f.; zit. in Bruhn 2008:74)

Auf drei dieser vier Ansätze wird im Rahmen dieser Masterarbeit eingegangen. Der erste Ansatz, die Übereinstimmung mit den Kundenanforderungen, wird in dieser Masterarbeit in Kapitel 3.2 näher erläutert. Auf den zweiten Aspekt, der Vorbeugung als Grundprinzip wird insofern eingegangen, als Service Level Agreements ein vorbeugendes Instrument für Dienstleistungsqualität darstellen. Mit diesem Aspekt beschäftigt sich Kapitel 4 dieser Masterarbeit. Der dritte Aspekt findet sich in Kapitel 3.3 wieder. Darin wird auf die Null-Fehler-Quote bei der Erbringung von Dienstleistungen eingegangen. Crosbys vierter Ansatz, Qualität über die Kosten der Nichterfüllung von Anforderungen zu messen, wird in dieser Masterarbeit nicht behandelt, da dies im Rahmen dieser Masterarbeit zur Beantwortung der Forschungsfrage als nicht zweckgemäß erachtet wird.

3.1 Evaluierung der EN 15038 als Qualitätsmaßstab für Übersetzungsdienstleistungen

In Bezug auf Qualitätsmanagement in der Übersetzungsbranche wurde 2006 die Norm EN 15038 „Übersetzungs-Dienstleistungen – Dienstleistungsanforderungen“ veröffentlicht. Sie dient dazu, das Verhältnis zwischen Translator/inn/en und deren Kund/inn/en und die „Anforderungen, die für das Erbringen einer qualitativ hochwertigen Dienstleistung durch Übersetzungsdienstleister“ (EN 15038:2006) zu regeln. In dieser Masterarbeit soll eine kritische Betrachtung der Norm in Hinsicht auf Qualitätsmaßnahmen ermöglichen, sodass festgestellt werden kann, ob die Empfehlungen der Norm für diese Masterarbeit als Grundlage für die Analyse von Service Level Agreements als Instrumente des Qualitätsmanagements dienen können.

In der EN 15038 wird der „Kernprozess des Übersetzens sowie sämtliche weitere Aspekte, die zur Erbringung der Dienstleistung erforderlich sind, einschließlich

Qualitätsmanagement und Sicherstellen der Rückverfolgbarkeit“ (EN 15038:2006) gefordert. In diesem Abschnitt sollen die Qualitätsaspekte, die die EN 15038 enthält, gemäß der Norm beschrieben und mit Kommentaren zu den jeweiligen Aspekten aus translationswissenschaftlichen Publikationen verglichen werden.

Die EN 15038 umfasst die Aspekte der personellen und technischen Ressourcen, Qualität- und Projektmanagement, die Beziehung zwischen Kund/inn/en und Übersetzungsdienstleister/innen, die Arbeitsprozesse und Mehrwertdienstleistungen.

In Bezug auf die personellen Ressourcen legt die EN 15038 (2006:7) fest, dass Übersetzer/innen über „eine formale höhere Übersetzungsausbildung“ in Form eines anerkannten Hochschulabschlusses, „eine „vergleichbare Ausbildung in einem anderen Fachbereich mit mindestens zwei Jahren dokumentierter Übersetzungserfahrung“ oder über „mindestens fünf Jahre dokumentierte professionelle Übersetzungserfahrung“ verfügen. Die Formulierung dieser Anforderungen lässt bezüglich der professionellen Übersetzungserfahrung erheblichen Interpretationsspielraum (vgl. Kurz 2009:149). Weitere Interpretationsmöglichkeiten in Bezug auf die personellen Ressourcen lässt die EN 15039 (2006:7) zu, wenn es um die Kompetenzen von Übersetzer/inne/n geht, die darin liegen „die Ausgangssprache zu verstehen und die Zielsprache zu *beherrschen*.“ (vgl. Kurz 2009:149).

Die Angaben der EN 15038 zu personellen Ressourcen wurden in dieser Masterarbeit bereits in Kapitel 1.2 Einleitung beschrieben. Hinzuzufügen ist, dass die Norm nicht nur die beruflichen Kompetenzen von Übersetzungsdienstleister/inne/n definiert, sondern auch jene der Korrektor/inn/en und der fachlichen Prüfer/innen. Korrektor/inn/en sollten gemäß der EN 15038 (2006:7) über dieselben Kompetenzen wie Übersetzungsdienstleister/innen verfügen und darüber hinaus Übersetzungserfahrung in den jeweiligen Themengebieten aufweisen. Fachliche Prüfer/innen sollten laut Norm über das fachliche Wissen in der Zielsprache verfügen. Niederschlag findet in der Norm für Übersetzungsdienstleistungen ebenfalls die Forderung nach kontinuierlicher beruflicher Weiterbildung. Zu diesem Punkt findet sich in der Norm die unbestimmte Formulierung, dass die von der Norm geforderten beruflichen Kompetenzen durch die Übersetzungsdienstleister/innen „gepflegt und aktualisiert“ (EN 15038 2006:7) werden. Die EN 15038 soll laut dem Obmann des deutschen Normungsausschusses, Enrique López-Ebri, „das Vertrauen in die professionelle Leistung unseres Berufes steigern“ und „Image und Lobby des Übersetzerberufes auf eine mit anderen Berufen vergleichbare Ebene anheben“ (2004:11). Diese Aussage lässt laut Schopp (2009:207) darauf schließen, dass translatorische Berufe noch nicht als vollwertige Berufe gelten. Dies bedeutet, dass translatorischen Berufen die wesentlichen Merkmale fehlen: „strukturierte Ausbildung, öffentlich anerkannt-

ter Qualifikationsnachweis, Autonomie des Handelns und Know-how-Vorsprung gegenüber dem Kunden“ (Schopp 2009:207).

In Kapitel 2.1.3 dieser Masterarbeit werden die technischen Ressourcen, die die Norm vorsieht, genannt und analysiert. Tomarenko verweist in diesem Punkt darauf, dass die Verfasser/innen der EN 15038 die technischen Entwicklungen der Branche „komplett übersehen“ (Tomarenko 2012:40) und die berufliche Praxis und die Veränderung der Mediengewohnheiten nicht einbeziehen.

Diese Norm sieht zudem vor, dass Übersetzungsdienstleister/innen ein dokumentiertes Qualitätsmanagementsystem gewährleisten müssen, das u.a. ein „Verfahren zur Überwachung der Qualität der Übersetzungsdienstleistungen und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen nach erfolgter Lieferung“ (EN 15038:2006) enthält. Dies bedeutet, dass Translatorinnen die Qualität ihrer Arbeit überprüfen müssen und Fehler auch nachträglich korrigieren müssen. In der Beziehung zwischen Kund/inn/en und Übersetzungsdienstleister/innen soll die EN 15038 vor allem für Transparenz sorgen (vgl. Reuther et al. 2007:26).

Bezüglich des Projektmanagements sieht die europäische Norm vor, dass ein Übersetzungsprojekt von einem/einer Projektmanager/in kontrolliert werden muss. Der/die Projektmanager/in ist dafür verantwortlich, dass das Projekt gemäß den Verfahren des/der Übersetzungsdienstleisters/-dienstleisterin sowie den Abmachungen mit den Kund/inn/en vollzogen wird (vgl. EN 15038 2006:8).

Für die Beziehung zwischen Kund/inn/en und Übersetzungsdienstleister/innen sieht die EN 15038 (2006:8) Folgendes vor: Übersetzungsdienstleister/innen müssen die Analyse der Anfragen, die Machbarkeitsprüfung eines Projektes, die Anfertigung eines Angebots, den Vertragsabschluss und die Zahlungskontrolle mittels eines dokumentierten Vorgangs gewährleisten. In der Norm wird festgehalten, dass die Übersetzungsdienstleister/innen die Anforderung an die Dienstleistung analysieren müssen. Diese Forderung wird in dieser Masterarbeit in Kapitel 3.2 ausführlich beschrieben. An dieser Stelle soll festgehalten werden, dass die Norm in der Phase der Anfragenbearbeitung die Analyse der Kundenanforderungen vorsieht, wenn sie auch nicht im Detail darauf eingeht. Welche Faktoren in einer Vereinbarung zwischen Kund/inn/en und Übersetzungsdienstleister/innen eine Rolle spielen, wird in Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** dieser Masterarbeit behandelt. Hervorgehoben soll an dieser Stelle werden, dass die EN 15038 für den Projektabschluss eine Sicherstellung der Verfolgung und Bewertung der Kundenzufriedenheit vorsieht. Wie diese Forderung konkret gestaltet werden soll, wird nicht näher erläutert. Jedoch gibt dieser Punkt Aufschluss darüber, dass in der Norm eine Qualitätskontrolle der Dienstleister aus Kundensicht vorgesehen ist.

Den Arbeitsprozess für die Erbringung von Übersetzungsdienstleistungen gliedert die EN 15038 (2006:10ff.) in die Phasen Vorbereitung und Übersetzungsprozess. Zuvor gibt sie Empfehlungen zum Management von Übersetzungsprojekten. In die Vorbereitungsphase fallen administrative, technische und sprachliche Aspekte. Der Übersetzungsprozess beinhaltet die Abschnitte Übersetzung, Nachprüfung durch den Übersetzer, Korrekturlesen, fachliche Prüfung, Fahrenkorrektur und Freigabe. Auf diese Aspekte wird näher in Kapitel 4.3 Service Levels für Übersetzungsdienstleistungen eingegangen. Kurz (2009:148f.) weist in Bezug auf die Einführung fester Prozesse und Arbeitsabläufe darauf hin, dass diese klare Organisations- und Ablaufstrukturen bewirken. Dadurch werden die Zuteilung von Aufgaben und die Zuweisung von Rechten und Pflichten der am Prozess Beteiligten im Vorfeld definiert. In weiterer Folge sollen dadurch Fehler vermieden werden. Im weiteren Sinne bedeutet Fehlervermeiden das Einhalten von Kundenanforderungen. Durch die Implementierung „geplanter, festgelegter und dokumentierter Organisations- und Ablaufstrukturen“ (Kurz 2009:149) wird die Fehlervermeidung als wichtiger Faktor bei der Herstellung von qualitativ hochwertigen Translationsprodukten ermöglicht.

Schließlich geht die Norm auf den Aspekt der Mehrwertdienstleistungen ein. Dieser wird im Rahmen dieser Masterarbeit gesondert in Kapitel 0 behandelt. An dieser Stelle wird jedoch darauf hingewiesen, dass sowohl Schopp (2009:207ff.) und Tomarenko (2012:38ff.) die in der EN 15038 durchgeführte Trennung zwischen Übersetzungs- und Mehrwertdienstleistungen kritisch hinterfragen.

Kurz (2009:149) weist darauf hin, dass die EN 15038 für Übersetzungsdienstleistungen relevante Faktoren wie Zeit, Geld, psychische und physische Grenzen von Übersetzungsdienstleister/innen und Aspekte der sozialen Interaktion nicht berücksichtigt. Weitere fehlende Punkte sind ihm zufolge das Feedback und das Training interner und externer Mitarbeiter/innen. Die EN 15038 kann folglich als ein „Mindestmaß“ herangezogen werden (vgl. Tomarenko 2012:41).

Aus diesem Abschnitt wird ersichtlich, dass es in der EN 15038 gelungen ist, einige Kriterien des Qualitätsmanagements für Übersetzungsdienstleistungen zu definieren. Kritische Stimmen in der Translationswissenschaft wie Schopp (2009:206ff.), Kurz (2009:146ff.) oder Tomarenko (2012:38ff.) haben wie dargelegt erkannt, dass diese Version der Norm noch keine vollständige Abbildung der translatoren Berufstätigkeit ist.

Eine weitere Erkenntnis dieses Abschnittes ist, dass es im Rahmen dieser Masterarbeit aufgrund der Vielzahl nicht möglich ist, alle Maßnahmen des Qualitätsmanagements hinsichtlich ihrer Aufnahme in ein Service Level Agreement detailliert zu analysieren. Deshalb wird im Folgenden auf jene Maßnahmen näher eingegangen, die sich in den Erwartungen von Kund/inn/en, die im folgenden Abschnitt dargestellt werden, widerspiegeln. Die Anforderungen aus Kundenseite werden mit

den entsprechenden Qualitätsaspekten aus Sicht der Übersetzungswissenschaft verglichen, sodass in einem weiteren Schritt eine Kategorisierung für die Qualität von Übersetzungsdienstleistungen erarbeitet werden kann.

3.2 Die Erfüllung von Kundenerwartungen

Qualität wird im Allgemeinen oft mit *gut* gleichgestellt (vgl. Schmitt 2006:394), in der ISO 9004-2 (1992, zit. in Schmitt 2006:394) jedoch als „die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produkts oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen“ definiert. In dieser Masterarbeit wird Qualität demnach nicht als das bestmöglich Erreichbare, sondern als das Erfüllen von zuvor definierten Eigenschaften eines Produkts bzw. einer Dienstleistung verstanden. Ein Qualitätsmangel ist daher „das, was zur Frustration von Erwartungen führt“ (Schmitt 2006:394). Es gilt daher zuerst zu definieren, welche Erwartungen die Kund/inn/en an die Dienstleistung Translat stellen. Aus der tekom-Studie (2012; zit. in Schmitz/Straub 2013:48ff.) geht hervor, dass aus Sicht der Kund/inn/en Qualität dann gegeben ist, wenn die Anforderungen der Kund/inn/en erfüllt wurden. In diesem Kapitel wird zunächst auf Kundenerwartungen an Dienstleistungen im Allgemeinen und anschließend im Speziellen an Übersetzungsdienstleistungen eingegangen.

Mit den Kundenerwartungen ist ein psychologischer Zustand gegenüber der zukünftigen Inanspruchnahme einer Dienstleistung gemeint (Bruhn 2008:41). Ausgehend vom Kano-Modell (1984; zit. in Bruhn 2008:44ff. und Schmitz/Straub 2013:48ff.) können drei Anforderungsgruppen unterschieden werden: die Basisanforderungen, die Leistungsanforderungen und die Begeisterungsanforderungen.

Jedoch soll festgehalten werden, dass Kund/inn/en einzelne Kriterien unterschiedlich bewerten und den jeweiligen Anforderungen des Kano-Modells zuordnen. Jeder Kunde/jede Kundin bewertet Begeisterungsanforderung unterschiedlich. Daher kommt es zu einer gewissen Veränderlichkeit und Dynamik bei den Anforderungen (vgl. Schmitz/Straub 2013:49f.).

Die folgende Grafik zeigt die Kundenanforderungen nach dem Kano-Modell:

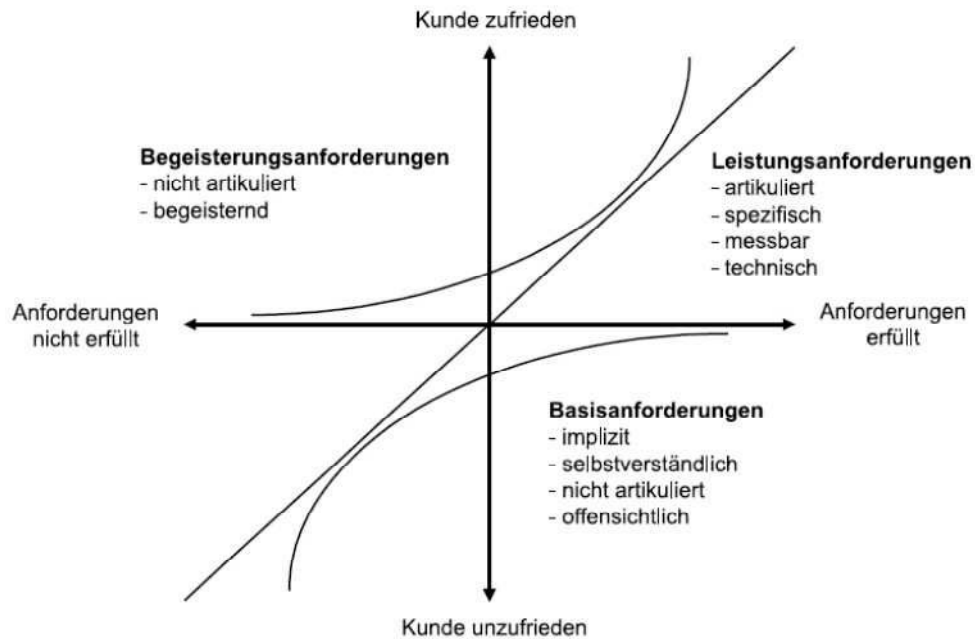


Abbildung 5 Kundenanforderungen nach dem Kano-Modell (Kano 1984; zit. in Bruhn 2008:45)

Zu den Basisanforderungen, den Muss-Kriterien, werden jene Anforderungen gezählt, die die Kund/inn/en meist implizit voraussetzen. Konsequenzen müssen die Dienstleister/innen nur dann erwarten, wenn sie diese Anforderungen nicht erfüllen. Leistungsanforderungen werden von den Kund/inn/en explizit verlangt. Man spricht dabei von den sogenannten Soll-Kriterien. Dabei handelt es sich um messbare und formulierte Erwartungen, die aus Sicht der Auftraggeber/innen als austauschbar wahrgenommen werden (Bruhn 2008:44). Unter die Kategorie Leistungsanforderungen bei Übersetzungsdienstleistungen fallen beispielsweise

- „Selbstcheck durch den Übersetzer,
- Finales Formatieren,
- Lokalisierung von Einheiten,
- Beachten eine Styleguides,
- Korrekte Wortstruktur,
- Revision: Inhaltsabgleich Ziel-Quelltext,
- Stil: Muttersprachliche Ausdrucksweise,
- Fachexpertise des Übersetzers,
- Verwendung von Fachsprache/Fachterminologie“ (Schmitz/Straub 2013:50)

In den Begeisterungsanforderungen, den Kann-Kriterien, stecken die Wettbewerbsvorteile für Übersetzungsdienstleister/innen, durch die sie sich von ihren Mitbewerber/inn/en abheben. Dabei handelt es sich um jene Anforderungen, die die Kund/inn/en nicht ausdrücklich erwarten. In der Wahrnehmung der Auftraggeber/innen steigert sich jedoch der Wert von Dienstleistungen stark, wenn Begeiste-

rungsanforderungen erfüllt werden. Die Problematik der Begeisterungsanforderungen besteht darin, dass sie oft nicht langfristig sind, da sie von der Konkurrenz imitiert werden oder zu immer steigenden Ansprüchen auf der Kundenseite führen. Eine weitere Herausforderung ist neben der Fokussierung auf die Begeisterungsanforderungen, dass die Erfüllung der Basisanforderungen nicht vernachlässigt wird, denn diese sind die Grundlage der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität (vgl. Bruhn 2008:46f.).

Als Anforderungen zwischen den Leistungs- und Begeisterungsanforderungen für Übersetzungsdienstleistungen gelten:

- „Orthographische Richtigkeit zu 100 Prozent
- Grammatikalische Richtigkeit zu 100 Prozent
- Übersetzung durch geprüften Übersetzer, der Muttersprachler ist“ (Schmitz/Straub 2013:50)

Eindeutige Begeisterungsanforderungen sind:

- „Review durch einen Experten
- Finales Proofreading durch Muttersprachler“ (Schmitz/Straub 2013:50)

Der Vergleich dieser in der tekomp-Studie ermittelten Kundenanforderungen mit der Norm für Übersetzungsdienstleistungen EN 15038 zeigt, dass in der Norm die Leistungsanforderungen im Rahmen des „Arbeitsprozesse für die Erbringung von Übersetzungsdienstleistungen“ und der Grundvoraussetzungen (EN 15038:6-12) vollständig abdeckt werden. Die erwähnten Begeisterungsanforderungen und Anforderungen zwischen Leistung und Begeisterung werden in der Norm zum Teil behandelt (z.B. Review durch einen Experten). Das finale Proofreading durch eine Muttersprachlerin als eine Begeisterungsanforderung wird nicht explizit durch die Norm vorgegeben. Die Kompetenz der Muttersprache für Übersetzer und Korrektoren sieht die Norm für Übersetzungsdienstleistungen nicht ausdrücklich vor. Wie genau die Forderung nach geprüften Übersetzungsdienstleister/innen in der Studie zu verstehen ist, lässt sich nicht eindeutig feststellen. Kern (2011:IV) nennt das Übersetzen in die Muttersprache als eine wesentliche Grundregel in der Branche der Übersetzungsdienstleistungen. Resch (2006:343ff.) fasst zusammen, dass eine hohe muttersprachliche Kompetenz nicht nur für die Textproduktion in der Muttersprache benötigt wird, sondern dass diese auch für das Übersetzen aus der Mutter- in eine Fremdsprache vonnöten ist. Dies ergibt sich daraus, dass beim Übersetzen in eine Fremdsprache die richtige Interpretation des Ausgangstextes in der Muttersprache in allen Nuancen erforderlich ist. Sie weist außerdem darauf hin, dass meist die Kom-

munikation mit dem Auftraggeber/der Auftraggeberin in der Muttersprache der Übersetzungsdienstleister/innen erfolgt. Jene Arbeitsschritte im Übersetzungsprozess, die in der Muttersprache durchgeführt werden, sind die Spezifizierung des Auftrages sowie die Produktargumentation. Um übersetzerische Tätigkeiten in anderen Arbeitssprachen erbringen zu können, sollte der/die Übersetzungsdienstleister/in laut Resch (2006:344) die Varianten der Muttersprache kennen, sie aktiv beherrschen und ihre Bedeutung interpretieren können. Des Weiteren ist die Kenntnis der typischen Textsorten in der Muttersprache und deren Kennzeichen relevant. Wenn diese Kenntnisse in der Muttersprache erworben wurden, können diese auf andere Arbeitssprachen umgelegt werden. Ziel der Beschäftigung mit der Muttersprache ist das Textverstehen und eine Sensibilität dafür zu entwickeln, was man noch nicht versteht. Der zweite Aspekt ist jener des Verständnisses von Kulturspezifika. Dadurch gelingt es Übersetzungsdienstleister/innen die Wahrnehmung der Welt Darstellung in ihrer eigenen Welt von jenen anderer Kulturen zu abstrahieren. Resch (2006:345) hält fest, dass die muttersprachliche Kompetenz der Hauptangelpunkt der translatorischen Kompetenz ist.

Laut Holz-Mänttari (1986:351f.) kann und muss ein Text „bei professioneller Herstellung wie jedes Produkt hinsichtlich seines Verwendungszwecks in einer bestimmten Situation beschrieben werden. Spezifikationen sind Teil der Textbestellung und damit Bestandteil des Vertrags zwischen Bedarfsträger und Produzent.“ Um das Produkt spezifizieren zu können, muss die Funktion des Zieltextes so sorgfältig wie möglich beschrieben werden, denn dies wirkt sich wesentlich auf die Beurteilung der Produktqualität aus (vgl. Holz-Mänttari 1984:115). Holz-Mänttari's Checkliste (1984:116) für Produktspezifikationen enthält die Faktoren Art und Funktion des Textes, Funktionsfeld des Textes, Textverwendungssituation, Botschaft, Transportmittel, Rahmenintentionen, Recherchiermittel und Ausführungsbedingungen. Die Aufgabe von Translatorinnen beschränkt sich nicht nur auf die eigentliche Produktion des Translats, sondern umfasst zudem das Erfassen der Erwartungen, des Bedarfs der Kund/inn/en, die Produktion eines Textes, der auf diesen Bedarf abgestimmt ist und die Fähigkeit, mit den Kund/inn/en über die Funktionstüchtigkeit des Translats zu diskutieren (vgl. Holz-Mänttari 1984:118). Um Qualitätsmängeln im Sinne der Frustration von Erwartungen vorzubeugen, bietet Holz-Mänttari's Checkliste eine erste Option für die Festlegung der Anforderungen und die Überprüfung der Qualität.

Samuelsson-Brown (2006:51) sieht die Ziele in Hinblick auf Qualität von Übersetzungsdienstleistungen allgemein formuliert im Verständnis der Kundenanforderungen, sodass keine Qualitätslücken entstehen und die Anforderungen erfüllt werden sowie in der Bereitstellung der Ressourcen, um die Anforderungen an diese Arbeit zu erfüllen. In weiterer Folge formuliert er fünf Ziele, die durch den Zweck der Übersetzungsdienstleistung bestimmt werden:

- Bereitstellung angemessener sprachlicher Fähigkeiten und Erfahrung
- Bereitstellung genauer und vollständiger Übersetzungen
- Lieferung der Leistung zum bzw. vor dem vereinbarten Lieferdatum und Lieferzeit
- Lieferung der Leistung in der vom Kunden bestimmten Software
- Verwendung der angemessenen Terminologie für den bestimmten Zweck (vgl. Samuelsson-Brown 2006:51)

Die Kundenanforderungen der tekomp-Studie, Holz-Mänttäräs Checkliste und Samuelsson-Browns Ziele für Qualität bieten Übersetzungsdienstleister/innen eine Grundlage, mit der im Prozessschritt der Vorbereitung (vgl. EN 15038, 2006:10) die jeweiligen Qualitätsanforderungen der Kund/inn/en festgelegt werden können. Nur wenn dieser Schritt der Spezifikation eines Übersetzungsprojektes und der Anforderungen der Auftraggeber/innen erfolgt, kann die Erfüllung der definierten Qualitätskriterien nach Abschluss des Projektes erfolgen und die Qualität der Dienstleistung gemessen werden.

In den folgenden drei Abschnitten werden zwei Aspekte angesprochen, die sich aus den Kundenanforderungen aus der tekomp-Studie, Holz-Mänttäräs Checkliste und Samuelsson-Browns Zielen zusammenfassen lassen und in weiterer Folge in die Leistungsspezifikation im Service Level Agreement einfließen: die Mehrwertdienstleistungen und das Qualitätslektorat.

3.2.1 Mehrwertdienstleistungen

In der EN 15038 (2007:5) werden Mehrwertdienstleistungen als „Dienstleistungen, die von dem/der Übersetzungsdienstleister/in zusätzlich zur Übersetzungsdienstleistung erbracht werden können.“ Die Norm nennt 21 verschiedene Mehrwertdienstleistungen. Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass diese Auflistung keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Aus diesem Grund wird hier eine Auswahl der in der Norm angegebenen Mehrwertdienstleistungen zur Veranschaulichung des Begriffes angeführt:

- Berücksichtigung der Gesetzgebung, Beglaubigung usw. entsprechend den nationalen gesetzlichen Anforderungen
- Adaptation
- Rewriting/Umschreiben
- Aktualisierungen
- Lokalisierung
- Internationalisierung
- Erstellung und Verwaltung einer Terminologiedatenbank
- technische Redaktion

- Terminologiekonsistenz
- Sprach- und Kulturberatung uvm. (vgl. EN 15038: 17)

Aus dieser Kategorisierung in Übersetzungen im engen Sinne von „schriftliches Übertragen von Informationen von der Ausgangs- in die Zielsprache“ (EN 15038: 6) und in Mehrwertdienstleistungen in der EN 15038 lässt sich erkennen, dass sich die Tätigkeiten von Übersetzungsdienstleister/innen schwer bezeichnen lassen (vgl. Tomarenko 2012:41). Auf diese Trennung innerhalb der Norm zwischen Übersetzungsdienstleistung und Mehrwertdienstleistung geht auch Schopp (2009:208) ein. Er sieht die Problematik darin, dass der Bedeutungsumfang der beiden Benennungen klar getrennt wird, denn dadurch entsteht das Bild, dass Übersetzen ein bilinguales Verfahren ist und Übersetzer folglich Sprachmittler sind. Dies widerspricht der Definition gemäß Holz-Mänttari (1984:27), die Übersetzer/innen als Expert/innen für die Herstellung im transkulturellen Botschaftstransfer bezeichnet. Die Mehrwertleistung eines/einer Übersetzungsdienstleisters/Übersetzungsdienstleisterin besteht folglich darin, dass sie Texte nicht sprachlich eins zu eins in die Zielsprache übertragen, sondern das textliche Konzept an die Anforderungen der Botschaftsvermittlung anpassen. Daher ist die Trennung in der Norm zwischen Übersetzungsdienstleistung und Mehrwertdienstleistung für Schopp (2009:208) so problematisch.

Tomarenko (2012:41f.) weist außerdem darauf hin, dass die europäische Norm für Übersetzungsdienstleistungen den kreativen Aspekt von Übersetzungsdienstleistungen nicht genügend berücksichtigt. Dieses kreative Element ergibt sich aus den unterschiedlichen Anforderungen, die seitens der Kund/inn/en gestellt werden. Bei der Auswahl von Übersetzungsdienstleister/innen sind deshalb nicht nur die Faktoren Zeit, Geld und Qualität ausschlaggebend, sondern auch jene Leistungen, die zusätzlich – als Added Value Services – angeboten werden. Diese Mehrwertleistungen sind es, die in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit von Übersetzungsdienstleister/innen innerhalb der Branche von besonderer Bedeutung sind (vgl. Tomarenko 2012:41).

Laut Schopp (2009:210) ist es jedoch ein berechtigter Ansatz, mit dem Begriff Mehrwertdienstleistungen jene Arbeitsleistungen von Übersetzungsdienstleister/inn/en zu bezeichnen, die eine zusätzliche Kompetenz und zusätzlichen Zeitaufwand bedingen und das Produkt der Translation mit in Hinblick auf Qualität mit zusätzlichen Eigenschaften versehen.

In dieser Masterarbeit wird der Begriff der Mehrwertdienstleistungen beibehalten, da er eine Möglichkeit bietet, den Kund/inn/en gegenüber Übersetzungsdienstleistungen zu kategorisieren. Außerdem lässt dieser Begriff in seiner semiotischen Bedeutung auf eine Leistung schließen, die *mehr wert* ist, und dessen positive Assoziation bei den Kund/inn/en die Bereitschaft für einen angemessenen Preis steigern

soll. Denn Übersetzungsdienstleister/innen sollten für zusätzlich gewünschte Leistungen mit zusätzlichem Zeitaufwand dementsprechend vergütet werden (vgl. Sauer/Schmitz 2010:14).

3.2.2 Qualitätslektorat

Das Qualitätslektorat gehört laut Didaoui (2006:381) zu den qualitätssichernden Maßnahmen im Übersetzungsprozess. Es wird auch synonym mit Korrekturlesen, Überprüfen oder Revision benannt. Im Bereich des Übersetzens versteht man unter Qualitätslektorat üblicherweise die Kontrolle des Zieltextes bezüglich seiner Übereinstimmung mit dem Ausgangstext. Des Weiteren werden dabei die Erfordernisse der Zielsprache und der Zweck des Zieltextes, das heißt, die Erfüllung der Anforderung des Zieltextadressaten überprüft. Laut EN 15038 müssen Übersetzungsdienstleister/innen dafür sorgen, dass die Übersetzung von einem Korrektor, der nicht der Übersetzer selbst ist, Korrektur gelesen wird. Didaoui (2006:381ff.) weist darauf hin, dass das Qualitätslektorat nicht nur zur Optimierung des Zieltextes führen kann, sondern dass dabei ebenfalls Mängel des Ausgangstextes festgestellt werden können. Je nach Einbindung der Qualitätslektor/inn/en in den Übersetzungsprozess sollten die Verfasser des Ausgangstextes über die Defekte informiert werden.

Didaoui (2006:382) nennt als Sonderformen des Qualitätslektorats zuerst die Selbstkorrektur, bei der die Übersetzerin eigenständig den erstellten Text Korrektur liest und anschließend als fertiges Produkt abgibt. Die EN 15038 (11f.) sieht zwar eine Überprüfung durch den Übersetzer vor. Jedoch fordert sie unbedingt ein zweites Augenpaar, das den Text vor der Abgabe Korrektur liest, ein.

Die zweite für diese Masterarbeit relevante Sonderform des Qualitätslektorates laut Didaoui (2006:382f.) ist die fachliche Prüfung. Dabei wird der Zieltext von einer Person geprüft, die ihn auf fachliche Kohärenz, Plausibilität und terminologische Richtigkeit untersucht. Diese Art der Revision wird auch als end-user revision bezeichnet. Die EN 15038 nennt diesen Prozess die fachliche Prüfung und besteht aus der Kontrolle der Zwecktauglichkeit des Zieltextes.

Die dritte Sonderform, auf die in dieser Masterarbeit eingegangen wird, ist das Sprachlektorat durch einen Muttersprachler der Zielsprache des Textes. Diese Art des Qualitätslektorates ist laut Didaoui (2006:382f.) weit verbreitet und wird vor allem dann eingesetzt, wenn in die Fremdsprache übersetzt wird und der Zieltext neben der inhaltlichen Richtigkeit auch sprachlich und stilistisch mängelfrei sein soll. Dies trifft zum Beispiel auf Texte zu, die veröffentlicht werden. Die EN 15038 sieht für diese Art des Qualitätslektorates keine Empfehlung vor. Da diese Anforderung jedoch in der tekomp-Studie (2012; zit. in Schmitz/Straub 2013:50) genannt wird, findet sich diese Art der Revision in dieser Masterarbeit wieder.

In der EN 15038 wird ebenfalls auf die Fahnenkorrektur als Form des Lektorates eingegangen (vgl. EN 15038:12). Als Fahnenkorrektur wird in der EN 15038 die „Korrektur der Druckfahne vor der Veröffentlichung“ (EN 15038 2006:5) verstanden. Tomarenko (2012:40) bewertet diesen Begriff als „schwammig“ und „in der heutigen Übersetzungspraxis überholt“. Schopp (2009:210) hinterfragt den Begriff der Fahnenkorrektur in terminologischer Hinsicht. Er bezeichnet diesen Schritt im Qualitätslektorat als Kundenkorrektur (vgl. Schopp 2008:287) und fasst darin die Korrektur von Orthographie, Orthotypographie und Layout zusammen. Er bedauert, dass die Norm die Kundenkorrektur, die ihm bei der Herstellung von zielkulturellen Medien besonders wichtig erscheint, nicht berücksichtigt wird (vgl. Schopp 2008:291f.)

Aus diesem Abschnitt wird ersichtlich, dass der Begriff des Qualitätslektorates als Oberbegriff für diverse Ausprägungen dient. Daher ist es in der Spezifizierung der Anforderungen besonders wichtig, dass Übersetzungsdienstleister/innen die Bedürfnisse ihrer Kund/inn/en in Hinblick auf das Qualitätslektorat erkennen und explizit beschreiben und auf Unterschiede hinweisen.

3.3 Null-Fehler-Philosophie als Qualitätsmaßstab

Das Hauptziel des Qualitätsmanagements ist es, Qualität messbar zu machen und zu messen (vgl. Bruhn 2008:129). Dies kann aus Sicht der Kund/inn/en oder aus Sicht der Unternehmen erfolgen.

Um Qualität zu erreichen, ist es wichtig, die Kundenanforderungen und Unternehmensziele messbar und sichtbar zu machen, denn durch Messungen werden die Schwächen und Stärken eines Dienstleisters liegen. Damit Fortschritte und Entwicklungen erkennbar werden, sollten diese Messungen periodisch erfolgen. Der Nebeneffekt dieser Messung ist, dass die Motivation der betroffenen Mitarbeiter/innen auf diese Weise überprüft werden kann. Messungen und ihre Auswertungen stellen das Grundgerüst für Qualitätsmanagement dar (Haller 2010⁴:278f.).

Aus dem dritten Grundsatz, der Null-Fehler-Philosophie von Crosby (1986:82f.; zit. in Bruhn 2008:74), lässt sich ableiten, dass die höchste Qualität erreicht ist, wenn ein Produkt bzw. eine Dienstleistung keine Fehler aufweist. Denn grundsätzlich kann festgestellt werden, dass sich die Definition von Fehlermängeln einfacher gestaltet als die Beschreibung von Qualität (vgl. Yamchi 2012:27f). Sie weist des Weiteren darauf hin, dass eine Qualitätskontrolle erst am Ende des Prozesses kosten- und zeitintensiv sein kann und empfiehlt daher, eine strategisch ausgerichtete Qualitätskontrolle. Als Grundregel nennt Yamchi (2012:28) die Zehnerregel der Qualitätskosten. Diese beschreibt den Effekt der Kostenzunahme innerhalb eines Produktlebens und besagt, dass die Kosten für die Bereinigung eines Fehlers von Produktlebensphase zu Produktlebensphase durchschnittlich um das Zehnfache

steigen. So sind die Kosten für Fehler in der Entwicklungsstufe noch relativ gering und steigen dann Phase für Phase (Planung, Entwicklung, Produktionsvorbereitung, Serienfertigung, Endprüfung, Kunde) kontinuierlich um ungefähr das Zehnfache pro Prozessschritt an. Um Fehler zu vermeiden und die Qualität zu steigern, sind Aufwand und Investitionen notwendig. Während die Kosten für die Vorbeugung von Fehlern steigen, sinken jedoch jene für nachträgliche Korrekturen von Fehlern. Das Ziel ist, dass die Beschaffenheit der Leistung sukzessive den Anforderungen der Kund/inn/en entspricht.

Daraus ergibt sich die Frage, welche Fehler es bei Übersetzungsdienstleistungen gibt. Wenn diese Frage beantwortet ist, kann festgelegt werden, ab wie vielen Fehlern die Qualität einer Übersetzungsdienstleistung als nicht mehr ausreichend betrachtet wird.

Nord (2006:385f.) bietet für das Auffinden von Fehlerkategorien für Übersetzungsdienstleistungen einen Anhaltspunkt. Sie kategorisiert Fehler vor allem für Ausbildungszwecke von Translator/inn/en in folgende Gruppen und Untergruppen:

- Pragmatische Fehler: aufgrund mangelnder Berücksichtigung der Zieltext-Pragmatik
z.B. Adressatenspezifika, Vorwissen der Adressaten, Inhalts- und Sinnfehler
- Kulturelle Fehler: aufgrund von nicht-funktionsadäquaten Entscheidungen bezüglich der Textanpassung an die Normen- und Konventionssysteme der Zielkultur
z.B. Textsorte, Textaufbau
- Formale Fehler: aufgrund des Vernachlässigens von formalen Vorgaben
z.B. Typographie, Hervorhebung
- Sprachliche Fehler z.B. Lexik, Syntax, Textualisierung

Diese Fehlerkriterien werden gemäß Nord (2009:385f.) für die didaktische Evaluierung von Übersetzungen angewendet. Daraus ergibt sich eine detaillierte und fachspezifische Auflistung der Fehlerkategorien. Diese Kategorisierung ist für Evaluierungen von Übersetzungsdienstleistungen durch Translator/inn/en für Translator/inn/en sinnvoll. Kund/inn/en, die mit der Terminologie der Translationswissenschaft nicht vertraut sind, werden diese Kategorien möglicherweise irritieren.

Die Fehlerkategorisierung, die Schmitt (2009:398) vornimmt, ist im Rahmen dieser Masterarbeit, in der der Blickwinkel der Kund/inn/en eingenommen werden soll, die möglicherweise nicht mit der Fachterminologie von Übersetzungsdienstleister/innen vertraut sind, geeigneter. Er schlägt diese Fehlerkategorien vor, um danach eine für den jeweiligen Kunden angepasste akzeptable Qualitätsgrenzlage zu be-

stimmen und nennt die drei Fehlerkategorien fachliche, terminologische und sprachliche Fehler. Die Problematik bei dieser Kategorisierung ist die Definition davon, was als ein fachlicher Fehler gewertet wird. Schmitt (2006:398) weist darauf hin, dass selbst stilistische Fehler wie verschachtelte Sätze als fachlicher Fehler gelten könnten, wenn fachliche Fehler dadurch definiert sind, dass sie zu einer fehlerhaften Handhabung eines Produkts führen, die zur Folge haben, dass die Benutzerin nicht mehr weiter arbeiten kann. Wenn die Qualitätsgrenze bei einem fachlichen Fehler pro einer gewissen Anzahl an Wörtern vereinbart wurde, würde laut Schmitt ein fachlicher Fehler genügen, und der Text würde nicht mehr den Qualitätsansprüchen genügen und damit nicht zugelassen werden.

Schaffner (2012:28) unterscheidet für die Bewertung der Leistungen von Übersetzungsdienstleister/innen in drei Kategorien: fachliche, technische und organisatorische Kriterien. Als fachliche Kriterien nennt er beispielsweise die Maximalzahl an Orthographiefehlern, die Einhaltung von Stil-/Schreibregeln, Terminologiefehler pro Dokument, den Einsatz von fest definierten Ressourcen(pools). Unter den technischen Kriterien versteht er den Einsatz von Checkern und Zähl-/Abrechnungsfehlern. Organisatorische Kriterien sind seiner Auflistung zufolge beispielsweise die Erreichbarkeit oder die Kommunikationssprache des/der Dienstleistungserstellers.

3.4 Spezifikationskriterien für Übersetzungsdienstleistungen

In diesem Abschnitt werden die Kriterien für die Qualität von Übersetzungsdienstleistungen, die in vorherigen Kapitel genannt wurden, in eine Struktur gebracht, die für die in dieser Masterarbeit angestrebte Evaluierung des Instruments des Service Level Agreements angewendet werden kann. Zunächst werden dabei die Anforderungen aus der Literatur der Translationswissenschaft, also jene Anforderungen, die Übersetzungsdienstleister/innen an sich selbst stellen, strukturiert. Anschließend werden sie mit jenen verglichen, die in der tekomp-Studie (2012; zit. in Schmitz/Straub 2013:50) als Kundenbedürfnisse ermittelt wurden. Daraus soll sich ein Kriterienraster ergeben, das bei der Analyse von Service Level Agreements als Instrument des Qualitätsmanagements herangezogen werden kann.

Holz-Mänttari (1986:351) bestätigt aus translationswissenschaftlicher Sicht das Bedürfnis nach Spezifikationen für die Leistungserbringung von Übersetzungsdienstleistungen wie folgt:

„Auch ein Text kann und muß bei professioneller Herstellung wie jedes Produkt hinsichtlich seines Verwendungszweckes in einer bestimmten Situation beschrieben werden. Spezifikationen sind Teil der Textbestellung und damit Bestandteil des Vertrags zwischen Bedarfsträger und Produzent.“ (Holz-Mänttari 1986:351)

Aus diesem Zitat von Holz-Mänttari lässt sich erkennen, dass die Spezifikationen der Kundenanforderungen Teil einer Vereinbarung zwischen dem/der Übersetzungsdienstleister/in und dem Auftraggeber/der Auftraggeberin sein müssen und in der Vorbereitungsphase festgelegt werden sollten.

In der folgenden Tabelle werden alle bisher genannten Kriterien von Holz-Mänttari (1984:118), die im Anhang A der EN 15038 (2006:13) gelisteten Projektdaten, die in der Phase der Vorbereitung erfasst werden sollten, sowie die Elemente der Checkliste *Parameter für die Spezifikation eines Dienstleistungsauftrages*, die im tekom-Leitfaden (2012) ausführlich beschrieben wird, zur Übersicht unqualifiziert aufgezeigt. Im Anschluss darauf werden die Kriterien gruppiert dargestellt.

Produktspezifikation (Holz-Mänttari 1984:118)	Projektdaten (EN 15038 2006:13)	Parameter für die Spezifikation eines Übersetzungsauftrages (Kraus/Schmitz/Wallberg 2012)
Art und Funktion des Textes	eindeutige Projektkennung	Liefertermin
Funktionsfeld des Textes	Name des Kunden, Name der Kontaktperson	Lieferform
Textverwendungssituation	Bestellung des Kunden sowie alle weiteren Vereinbarungen, Vertraulichkeitsvereinbarung	Preis
Botschaft	Projektteam des Übersetzungsdienstleisters	Zahlungsziel
Transportmittel	kaufmännische Bedingungen	Nutzungsrechte
Rahmenintentionen	Empfangsdatum/-daten des Ausgangstextes und von etwaigem Referenzmaterial	Haftung und Gerichtsstand
Recherchiermittel	Lieferbedingungen inklusive Umfang, Termine, Lieferformate	Umfang des Ausgangstextes
Ausführungsbedingungen	Ausgangs- und Zielsprachen	Format des Ausgangstextes
	Bezeichnung und Beschreibung des zu übersetzenden Materials	Zu benutzende Werkzeuge
	Zweck und Einsatzbereich der Übersetzung	Vertraulichkeit und Geheimhaltung
	verpflichtende Nutzung von In-House oder Kundenterminologie	Bereitstellung von Daten durch Dienstleister nach Auftrag
	Stilrichtlinien des Kunden oder des Übersetzungsdienstleisters	Zusatzdienstleistungen
	jegliche Änderung der Vereinbarungen während des Projekt-	Sprache des Ausgangstextes

	ablaufs	
	Bezugnahme auf Einzelheiten der Vereinbarung	Geforderte Zielsprache(n)
	Kundenfeedback	Geforderte Sprachvariante(n)
	Korrekturmaßnahmen	Textsorte Ausgangstext
	Projektstatusblatt	Geforderte Textfunktion Zieltext
		Zielgruppe/Zielkultur
		Geplante Verwendung des Zieltextes
		Zu berücksichtigende Terminologie des Zieltextes
		Zu berücksichtigende Sprach-/Stilregeln
		Angabe zur Verwendung eines bestimmten Übersetzungsspeichers
		Ansprechpartner
		eventuell weitere Spezifikationen

In dieser Gegenüberstellung zeigt sich, dass es in der Translationsbranche eine Entwicklung des Bewusstseins hin zu den Bedürfnissen der Kund/inn/en gibt. Holzmänttärís Checkliste (1984:118) orientiert sich stark an den Bedürfnissen der Übersetzungsdienstleister/innen. Dies zeigt sich vor allem in der verwendeten Fachterminologie, die für Auftraggeber/innen nach Erachten der Verfasserin dieser Masterarbeit für Laien auf dem Gebiet der Translationswissenschaft nicht ohne Vorkenntnisse verständlich ist. Die Entwicklung zeigt sich ebenfalls dahingehend, dass sich Übersetzungsdienstleister als Unternehmer/innen wahrnehmen, denn Aspekte wie Preis, Fristen, Haftung und Nutzungsrechte fließen in die Kriterien der EN 15038 und in den Leitfaden für den Einkauf von Übersetzungsdienstleistungen ein. Es lässt sich des Weiteren der Aspekt der Beziehung zwischen Übersetzungsdienstleister/innen und Auftraggeber/innen wiederfinden wie beispielsweise in den Kriterien Kundenfeedback, Ansprechpartner/innen, Vertraulichkeitsvereinbarungen. Die Entwicklung zu immer detaillierteren Spezifikationen zeigt des Weiteren, dass das Bewusstsein im Laufe der Jahre dafür gestiegen ist, dass die Spezifikationen erstens kunden- (und somit zielgruppen-) orientiert und zweitens im Sinne der Fehlervermeidung detaillierter gestaltet werden.

Im Folgenden dieser Masterarbeit wird der Leitfaden für den Einkauf von Übersetzungsdienstleistungen und die darin genannten Spezifikationen für die Analyse der SLAs als Instrumente des Qualitätsmanagements aufgrund seiner Aktualität und der damit einhergehenden zuvor beschriebenen Entwicklung herangezogen. Da diese Spezifikationen in der Vorbereitungsphase eines Projektes festgelegt werden,

werden diese Kriterien in Anlehnung an die in der EN 15038 (2006: 10f.) genannten Bestandteile einer Vereinbarung zwischen Übersetzungsdienstleister/innen und Auftraggeber/innen gegliedert. Diese sind kaufmännische Bedingungen, Dienstleistungsspezifikationen sowie weitere Vereinbarungen über Copyright, Haftung, Geheimhaltung, Beilegung von Rechtsstreitigkeiten und Qualitätssicherung.

Die Aspekte Copyright, Haftung, Geheimhaltung, Beilegung von Rechtsstreitigkeiten werden in dieser Masterarbeit unter die kaufmännischen Aspekte gegliedert, da sie sich nicht auf die Dienstleistung selbst, sondern auf rechtliche Konsequenzen, die aus der Leistungserbringung entstehen, beziehen. Der Aspekt der Qualitätssicherung wird in dieser Kategorisierung nicht berücksichtigt, da Qualität im Rahmen dieser Masterarbeit und unter Berücksichtigung von Crosbys Grundsatz als das Erfüllen der in den Parametern definierten Anforderungen verstanden wird.

Die zweite Kategorie sind die Dienstleistungsspezifikationen. Darunter sollen jene Aspekte fallen, die den Text selbst spezifizieren und die Fehler in Bezug auf die von Nord (2006:385f.) genannten Fehlerkategorien für Übersetzungsdienstleistungen vermieden werden sollen. Darunter fallen pragmatische, kulturelle, formale und sprachliche Aspekte.

In diesem Kriterienraster wird eine weitere Kategorie eingeführt, jene der technischen Spezifikationen. Damit sind jene Aspekte gemeint, die zu den technischen Ressourcen laut EN 15038 zählen, wie in Kapitel 2.1.3 dargestellt.

Die folgende Tabelle stellt die Kategorisierung der Parameter für die Spezifikation eines Übersetzungsauftrages nach Kraus et al. (2012; zit. in Schmitz/Straub 2013:48ff.) nach den oben genannten Kategorien dar.

Parameter für die Spezifikation eines Übersetzungsauftrages (Kraus/Schmitz/Wallberg 2012)	Aspekte der Vereinbarungen zwischen Übersetzungsdienstleister/in und Auftraggeber/in (in Anlehnung an die EN 15038 2006:10f.)
Liefertermin	Kaufmännische Bedingungen
Lieferform	
Preis	
Zahlungsziel	
Nutzungsrechte	
Haftung und Gerichtsstand	
Ansprechpartner	
Vertraulichkeit und Geheimhaltung	
Bereitstellung von Daten durch Dienstleister nach Auftrag	
Umfang des Ausgangstextes	Dienstleistungsspezifikationen
Zusatzdienstleistungen	
Sprache des Ausgangstextes	
Geforderte Zielsprache(n)	
Geforderte Sprachvariante(n)	
Textsorte Ausgangstext	
Geforderte Textfunktion Zieltext	
Zielgruppe/Zielkultur	
Geplante Verwendung des Zieltextes	
Zu berücksichtigende Terminologie des Zieltextes	
Zu berücksichtigende Sprach-/Stilregeln	Technische Spezifikationen
eventuell weitere Spezifikationen	
Format des Ausgangstextes	
Zu benutzende Werkzeuge	
Angabe zur Verwendung eines bestimmten Übersetzungsspeichers	

In dieser Tabelle werden die einzelnen Parameter, die hinter den Begriffen der kaufmännischen Bedingungen, der Dienstleistungsspezifikationen und der technischen Spezifikationen im Rahmen dieser Masterarbeit verstanden werden, definiert. Auf der Basis dieser Kategorisierung kann im Folgenden festgestellt werden, ob sich Service Level Agreements als Instrumente für das Qualitätsmanagement eignen. Um dies jedoch feststellen zu können, muss zunächst das Instrument Service Level Agreement in seinen Eigenschaften und Bestandteilen näher betrachtet werden.

4 Service Level Agreements für Übersetzungsdienstleistungen

In diesem Kapitel soll zunächst festgestellt werden, ob sich Service Level Agreements grundsätzlich für das Qualitätsmanagement beim Outsourcen von Übersetzungsdienstleistungen eignen. Dies wird anhand der Inhaltselemente von SLAs überprüft. Anschließend werden mögliche Service Levels, Güteklassen von Übersetzungsdienstleistungen in Anlehnung an den Übersetzungsprozess der EN 15038 erarbeitet. Schließlich wird in einer Gegenüberstellung der Anforderungen an Übersetzungsdienstleistungen mit den Inhaltselementen von SLAs geprüft, welche Anforderungen in einem SLA festgehalten werden können und welche Messgrößen für die jeweiligen Aspekte angesetzt werden können.

4.1 Service Level Agreements als Instrumente des Qualitätsmanagements

Die Art und Qualität der Leistungen, die vom Outsourcing-Partner für das auslagernde Unternehmen erstellt werden, werden in einem Vertrag festgelegt. Die Qualität der erbrachten Leistungen hängt folglich von der Qualität des Vertrages ab (Hermes/Schwarz 2005:24). Aus diesem Grunde ist es notwendig, dass sich professionelle Übersetzungsdienstleister/innen, die eine längerfristige Beziehung zu einem Outsourcing-Partner aufbauen wollen, im Vorfeld mit dem Vertrag auseinandersetzen, der die geschäftliche Beziehung regeln wird. In diesem Kapitel wird zunächst überprüft, ob Service Level Agreements als Instrument des Qualitätsmanagements grundsätzlich geeignet sind. Hierfür werden an dieser Stelle wieder Crosbys drei Grundlagen (von vier) herangezogen, die in dieser Masterarbeit bereits in Bezug auf das Qualitätsmanagement von Übersetzungsdienstleistungen angewendet wurden:

- „Qualität als Übereinstimmung mit Anforderungen,
- Vorbeugung als Grundprinzip,
- Null Fehler als Standard“ (Crosby 1986:82f.; zit. in Bruhn 2008:74)

Im Folgenden wird anhand der Charakteristika von SLAs die Tauglichkeit eines SLA als Instrument des Qualitätsmanagements analysiert.

Die Norm für Übersetzungsdienstleistungen EN 15038 sieht für Service Level Agreements im Besonderen keine Regelungen vor. In der Norm wird aber festgelegt, dass Übersetzungsdienstleister/innen für die Erbringung der Übersetzungsdienstleistung mit dem/der Leistungsnehmer/in eine „Vereinbarung treffen“ (EN 15038 2006:9) muss.

Service Level Agreement steht für Dienstgütevereinbarung. Es handelt sich dabei um eine „Vereinbarung zwischen Dienstleistungserbringer und -nachfrager, in

welcher Qualität eine bestellte Dienstleistung erbracht werden muss“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2014). Darin werden der Erbringer zur Leistungserbringung in einem definierten Umfang und zu einer festgelegten Qualität sowie der Nutzer zu einem Beitrag zur Leistung in einem bestimmten Umfang verpflichtet. Sie regeln „die Leistungen, die Häufigkeit, Verfügbarkeit, Qualität, Servicefähigkeit und die Termine, die seitens des Dienstleisters einzuhalten sind“ (Gross et al. 2006:156). Außerdem werden bindenden Regeln festgehalten, die jene Vorleistungen betreffen, die der Dienstleister von den Auftraggeber/innen zur Verfügung gestellt bekommt (z. B. Qualität, Fristigkeit und Häufigkeit).

Ein besonderes Merkmal von Service Level Agreements ist, dass sie für wiederkehrende Dienstleistungen getroffen werden (vgl. Schaffner 2012:29). Aus diesem Grund eignen sie sich als Vereinbarungen zwischen Leistungsanbieter/in und –nutzer/in beim Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen, da beim Outsourcing langfristige Beziehungen zwischen den Outsourcing-Partner/innen angestrebt werden. SLAs können sowohl unternehmensintern als auch –extern ausgelegt sein (vgl. Meydanoglu 2008:32). Für Übersetzungsdienstleistungen bedeutet dies, dass sowohl interne Übersetzungsabteilungen als auch externe Übersetzungsdienstleister/innen Vertragspartner/innen eines SLA sein können. In dieser Masterarbeit wird in den weiteren Kapiteln jedoch ausschließlich die Bedeutung von SLAs für unternehmensexterne Übersetzungsdienstleister/innen betrachtet.

Das Ziel eines SLAs ist vordergründig, das Vertrauen der beiden Outsourcing-Partner zu gewährleisten. Dabei gilt es, eine Grundlage zu schaffen für den Fall, dass Probleme und Meinungsverschiedenheiten in Hinblick auf die erbrachte Leistung auftreten. Daher werden in einem SLA messbare Kriterien und ein Feedbackprozess definiert, um das Erfüllungsniveau der Qualität überprüfen zu können (Lee/Waldburger 2002:1f.).

Beim Outsourcing von Dienstleistungen sind Service Level Agreements als Bestandteil des Outsourcing-Rahmenvertrages oder als Anlage zum Vertrag üblich (vgl. Meydanoglu 2008:32), damit der Betrieb nach dem Outsourcing in gleichem Maße fortgesetzt werden kann. Abhängig von der Bedeutung der Leistung für den Betrieb muss eine Garantie bzw. Haftung für die Erbringung der Leistung durch den Outsourcing-Partner vereinbart werden (Lee/Waldburger 2002:2).

Um möglichen Problemen vorzubeugen, geben Lee und Waldburger (2002:2ff.) Empfehlungen für die Erstellung eines SLAs ab. Die erste Empfehlung ist, dass Leistungen klar definiert werden sollen. Binder (2001:29) fasst zusammen, was ein vollständiges und korrekt formuliertes SLA erreichen kann:

- verschafft Klarheit über die beiderseitigen Rechte und Pflichten,
- dient als Kommunikationsmittel zwischen Service-Anbieter und Abnehmer,

- hilft, übermässige Erwartungen zu vermeiden,
- setzt den Standard für die zu erbringenden Dienstleistungen,
- gibt beiden Vertragspartnern Sicherheit während der Vertragsdauer und bei Beendigung des Verhältnisses,
- definiert Methoden und Messgrössen zur Überprüfung der Dienstleistungen und ihrer Qualität,
- zementiert das gegenseitige Vertrauen,
- garantiert gleichbleibende Dienstleistungsqualität,
- gibt dem Abnehmer seinerseits ein Verkaufsargument für die eigenen Produkte und Dienste.“ (Binder 2001:29).

Um diese Ziele zu erreichen, muss ein SLA unterschiedliche Vertragselemente abdecken. Im folgenden Abschnitt wird daher auf die Inhaltselemente von Service Level Agreements im Allgemeinen und in Bezug auf Übersetzungsdienstleistungen eingegangen.

In der folgenden Tabelle werden die Empfehlungen für den Inhalt eines SLAs von Gross et al. (2006:157) mit jenen nach Lee und Waldmüller (2002:2ff) sowie Meydanoglu (2008:32f.) verglichen. Das Ziel dieser Gegenüberstellung ist das Erkennen von Unterschieden in den Umfangsdefinitionen von SLAs und daraufhin die Entscheidung, an welche Quelle diese Arbeit angelehnt werden soll. Die aufgelisteten Begriffe werden in den folgenden Kapiteln näher betrachtet. Vorerst soll eine Gegenüberstellung der Literatur einen Überblick über mögliche Vertragselemente von SLAs geben.

Inhalt von Service Level Agreements		
<i>nach Lee/Waldmüller (2002:4)</i>	<i>nach Gross et al. (2006:157)</i>	<i>Meydanoglu (2008:32f.)</i>
Anbieter	Vereinbarungsparteien	Vertragsparteien
Kunde		
Leistung	Leistungsparameter / Service Levels Zeiten der Leistungserbringung Informationen über die Leistungserbringung Implikationen auf die Leistungserbringung	Art und Umfang der zu erbringenden Leistung Definition der Leistungsausprägung (Service Levels) Mengen der abzurechnenden Leistungen
Rahmenbedingungen	Zeitliche Dauer der Vereinbarung Bestandteile des Vertrages Ziel und Zweck	Vertragslaufzeit Verfügbarkeit Organisatorische Bedingungen
Ausschlüsse		

Kontrollmechanismus	Leistungsüberwachung Überwachungssupport Eskalation Reviews	Zulässige Ausreißerquote Service Reviews/Kontrolle
Preis		Zahlungsbedingungen
Haftung/Schadenersatz	Verstöße/Pönalen	Konsequenzen von SLA- Verletzungen
Übergangsbestimmung	Fortschreibung der Vereinba- rungen	

Bei diesem Vergleich fällt auf, dass Gross et al. (2006:157) und Meydanoglu (2008:32f.) die Vertragsbestandteile im Detail nennen, während Lee und Waldmüller (2002:4) allgemeine Begriffe für die Vertragsbestandteile listen. Inhaltlich decken sich die beiden Quellen in fast allen Punkten – mit Ausnahme der Punkte *Ausschlüsse* und *Preis*. Da in dieser Masterarbeit ein möglichst umfassendes Bild über die Vertragselemente von SLAs gegeben werden soll, werden im Folgenden die Inhaltselemente aller drei Quellen für die nähere Beschreibung von Bestandteilen eines SLAs herangezogen, jedoch unter den Elementen von Lee und Waldmüller (2002:4) zusammengefasst.

Die Analyse von Service Level Agreements ergibt, dass dieses Instrument die drei Grundsätze für Qualitätsmanagement von Crosby erfüllt. Der erste Grundsatz, dass Qualität die Übereinstimmung mit Anforderungen darstellt, wird in SLAs insofern erfüllt, als darin die Anforderungen der Auftraggeber/innen festgehalten werden (vgl. Gross et al. 2006:156). Das zweite Prinzip der Vorbeugung wird berücksichtigt, indem SLAs im Vorfeld der Leistungserbringung abgeschlossen werden und damit Qualität nicht erst im Nachhinein, wenn es möglicherweise schon zu Fehlern gekommen ist, definiert wird. Auf den dritten Grundsatz Crosbys, die Null-Fehler-Philosophie, treffen die Eigenschaften von SLAs zu, da Messgrößen eingeführt werden, mit denen Qualität geprüft und Fehler auf transparente und nachvollziehbare Art erkannt und vermieden werden sollen. Daraus lässt sich schließen, dass Service Level Agreements in ihren grundlegenden Eigenschaften als Instrument des Qualitätsmanagements geeignet sind. In den folgenden Abschnitten wird im Detail auf SLAs für Übersetzungsdienstleistungen sowie die Inhaltselemente von SLAs eingegangen und ermittelt, welche Qualitätskriterien für Übersetzungsdienstleistungen in einem SLA abgedeckt werden können.

4.2 Vertragsbestandteile von Service Level Agreements

In den folgenden Abschnitten werden die Bestandteile von Service Level Agreements nach Lee und Waldmüller (2002:4ff.), Gross et al. (2006:157) und

Meydanoglu (2008:32f.) näher bestimmt. Dabei wird ein Bezug zum Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen hergestellt, sodass geklärt werden kann, ob das Vertragselement zum Qualitätsmanagement bei Übersetzungsdienstleistungen beiträgt.

4.2.1 Vertragsparteien

Die Vertragsparteien eines SLAs sind der Leistungsgeber und der Leistungsnehmer. In der Verantwortung des Leistungsgebers liegt die Erbringung der Leistung. Darüber hinaus muss er die Haftung für nicht oder nicht vereinbarungsgemäß erfüllte Leistungen und die Verpflichtung, in einer solchen Situation Schadenersatz zu leisten, übernehmen (Lee und Walmüller 2002:4). In diesem Abschnitt werden ebenfalls die rechtlichen Vertreter der Vertragsparteien genannt. Im Falle von Übersetzungsdienstleistungen sind dies der/die Übersetzungsdienstleister/in (und deren rechtliche Vertreter/innen) sowie das auslagernde Unternehmen (und die rechtlichen Vertreter/innen).

4.2.2 Dienstleistungsspezifikationen

In diesem Vertragsabschnitt werden die Pflichten des Leistungsanbieters, das heißt, die Leistungen, die der Anbieter dem Kunden erbringen muss, erläutert. Um das Erreichen des Erbringungsgrades überprüfen zu können, müssen messbare Größen vereinbart werden (vgl. Lee/Waldmüller 2002:4).

In Bezug auf Übersetzungsdienstleistungen können unter diesem Punkt jene Parameter der Checkliste für den Einkauf von Übersetzungsdienstleistungen (Kraus et al. 2012; zit. in Schmitz/Straub 2013:48ff.) angegeben werden, die in Kapitel 3.4 in die Kategorie Dienstleistungsspezifikationen gegliedert wurden. Darunter fallen Umfang des Ausgangstextes, Zusatzdienstleistungen, Sprache des Ausgangstextes, die geforderten Zielsprache(n) und Sprachvariante(n), die Textsorte des Ausgangstextes, die geforderte Textfunktion, Zieltext, Zielgruppe und Zielkultur, die geplante Verwendung und die berücksichtigende Terminologie des Zieltextes, Sprach- und Stilregeln sowie mögliche weitere Spezifikationen.

4.2.3 Rahmenbedingungen

Aus der Analyse der verwendeten Literatur ergibt sich, dass der Begriff Rahmenbedingungen sich auf die Umstände und Voraussetzungen, unter denen eine Leistung erbracht wird, und nicht auf die Eigenschaften der Leistung selbst bezieht. Bei der Untersuchung der verwendeten Quellen kann festgestellt werden, dass der Begriff aus mehreren ähnlichen Perspektiven betrachtet werden kann.

Gross et al. (2006:157) versteht darunter allgemeine Vertragsinhalte wie zeitliche Dauer der Vereinbarung, Ziel und Zweck des Vertrages sowie Bestandteile des

Vertrages. Laut Lee und Waldmüller (2002:4) kann der Begriff der Rahmenbedingungen auf die Bedingungen ausgelegt werden, unter denen eine festgelegte Leistung zu erbringen ist und wie sich der/die Auftraggeber/in zu verhalten hat. Sie meinen mit dem Begriff ebenfalls Vereinbarungen über zukünftige Entwicklungen der beiden Outsourcing-Partner und weisen darauf hin, dass größere Veränderungen neuer Verhandlungen bedürfen. Eine dritte Sichtweise auf den Begriff der Rahmenbedingungen gibt Meydanoglu (2008:33), die darunter organisatorische Rahmenbedingungen versteht wie beispielsweise, welche Mitarbeiter/innen auf Leistungserbringer- und Leistungsnutzerseite zur Erfüllung des SLAs beitragen.

Im Rahmen dieser Masterarbeit betreffen die Rahmenbedingungen zunächst die zeitlichen Vereinbarungen. In einem SLA werden Fristen vereinbart, die Übersetzungsdienstleister/innen einhalten sollen. Mit diesen Vereinbarungen soll das Ziel des Outsourcings, Zeit zu gewinnen (vgl. Abschnitt 2.1.4), erreicht werden.

Ein weiterer Aspekt, der auf die Beantwortung der in dieser Masterarbeit gestellten Forschungsfrage hinzielt, sind die von Meydanoglu (2008:33) definierten organisatorischen Rahmenbedingungen. Für Qualitätsmanagement im Sinne von Prozessqualität ist es laut Fleury (2009:61) besonders relevant, dass Übersetzungsdienstleister/innen über definierte Schnittstellen mit ihren Kund/inn/en verbunden sind. Kurz (2009:149) weist ebenfalls darauf hin, dass klare Organisations- und Ablaufstrukturen zu einer eindeutigen Zuweisung von Aufgaben führen, sodass Rollen klar definiert werden können. Des Weiteren fallen unter den Aspekt der organisatorischen Rahmenbedingungen die technischen Spezifikationen, wie in Kapitel 3.4 festgehalten: Format des Ausgangstextes, die zu benutzenden Werkzeuge, eine Angabe zur Verwendung eines bestimmten Übersetzungsspeichers.

4.2.4 Ausschlüsse

Darunter verstehen Lee und Waldmüller (2002:4) jene Fälle, bei denen der Leistungsanbieter keine Verantwortung übernehmen muss, wenn es zu einer Nichterfüllung der festgelegten Leistung kommt. Dies kann aus technischen Gründen oder aus Anlässen geschehen, die der Leistungsanbieter nicht beeinflussen kann wie beispielsweise höhere Gewalt. Vereinbarungen dieser Art können in SLAs für Übersetzungsdienstleistungen aufgenommen werden, tragen aber nicht zur Steigerung der Qualität bei und werden daher im Rahmen dieser Masterarbeit nicht näher betrachtet.

4.2.5 Kontrollmechanismen

Im Vorhinein werden bestimmte Messgrößen vereinbart, nach denen die Erfüllung der vertraglich festgelegten Leistung evaluiert wird. Dies ermöglicht die Kontrolle, ob das SLA erfüllt wurde. Der Kunde/die Kundin kann somit eventuelle Entschädigungsforderungen des Kunden begründen. Im Vorhinein sind die Messmethoden und die dafür zuständigen Kontrollorgane festzulegen (Lee/Waldmüller 2002:4f.).

Um Kennzahlen als Messgrößen für die Qualität von Übersetzungsdienstleistungen zu definieren, können jene Größen herangezogen werden, die vom Einkaufscontrolling auf Kundenseite verwendet werden. Dies sind einerseits sogenannte harte Faktoren wie Preise, Zahlungsziele, Rabatte, Skonti, Anzahl der übersetzten Wörter. Andererseits können ebenfalls die sogenannten weichen Maßeinheiten wie die Einhaltung von Lieferterminen, Nachlaufkosten für Reklamationen, die Pflege der Terminologiedatenbanken, Reaktionszeiten, Flexibilität, Projektmanagement in Kund/inn/ensprache, Kundenfreundlichkeit evaluiert werden (vgl. Schaffner 2012:30).

4.2.6 Preis

Dieser Abschnitt enthält die Entlohnung, die für die Leistungserbringung festgelegt wird. Diese können zeitlich, mengenmäßig oder mit einem fixen Betrag pro Dienstleistung angesetzt werden. Ebenso sind pauschale Verrechnungen möglich, die die Verrechnung vereinfachen (vgl. Lee/Waldmüller 2002:4f.)

Der österreichische Berufsverband für Übersetzen und Dolmetschen, die Universitas, veröffentlicht jährlich einen Honorarspiegel, der Auskunft über die am österreichischen Markt verwendeten Honorarsätze gibt. Daraus geht hervor, dass Übersetzungsdienstleistungen sowohl zeitlich, mengenmäßig als auch mit einem fixen Betrag bzw. pauschal vergütet werden (vgl. Universitas Austria 2010:1).

Zunächst ist es in Österreich grundsätzlich üblich, Übersetzungen nach Normzeile (55 Anschläge einschließlich Leerzeichen) abzurechnen. Der Zeilensatz für Fachübersetzungen liegt zwischen 1,55 Euro und 1,85 Euro/Normzeile. Der tatsächliche Zeilenpreis ist abhängig von Dringlichkeit, Schwierigkeitsgrad, Lesbarkeit des Textes etc. (vgl. Universitas Austria 2010:1).

Im Rahmen dieser Masterarbeit ist des Weiteren relevant, dass die Universitas Austria Mehrwertdienstleistungen (vgl. Abschnitt 3.2.1) nicht als Teil des Basis honorars wertet. Diese werden üblicherweise nicht nach mengenmäßig (nach Normzeile), sondern zeitlich (nach Stundensatz) vergütet. Hierbei liegt der Stundensatz zwischen 60 Euro und 90 Euro. Diese Mehrwertdienstleistungen können laut Universitas folgenden Leistungen umfassen:

„Adaptierung, Alignment von Texten, einsprachiges Lektorat, Erstellung von Stilrichtlinien für KundInnen, fachliche Prüfung von Übersetzungen, Fahnenkorrektur, Internationalisierung, Korrekturlesen von Fremdübersetzungen, Layoutierung, Lokalisierung, Rewriting, Rückübersetzung, Sprach- und Kulturberatung, technische Redaktion, Terminologieverwaltung für KundInnen, Übersetzung vom und auf Tonband.“ (Universitas Austria 2013:1).

Die dritte Variante der Vergütung nach einem fixen Betrag pro Dienstleistungen trifft beispielsweise auf Kurzübersetzungen zu, die durchschnittlich 50 Euro betragen.

Der Honorarspiegel geht ebenfalls auf die Vergütung von Dolmetschleistungen ein. Da in dieser Masterarbeit der Schwerpunkt jedoch auf Übersetzungen liegt, wird an dieser Stelle ausschließlich festgehalten, dass Dolmetschleistungen nach Tagessätzen verrechnet werden, wobei ein Tag sieben Stunden hat und zusätzlich Entschädigungen wie Diäten oder Reiseentschädigungen entstehen (vgl. Universitas Austria 2013:2f.)

4.2.7 Haftung

Die EN 15038 listet diesen Punkt als zweiten Aspekt von Vereinbarungen, die zusätzlich zu den kaufmännischen Bedingungen und Dienstleistungsspezifikationen vereinbart werden sollten.

Lee und Waldmüller (2002:5) sehen den Punkt unter Haftung und Schadenersatz für den Leistungsanbieter als essentiell an, da darin festgelegt wird, welche Ansprüche der Leistungsnutzer geltend machen kann in dem Falle, dass die vereinbarte Dienstleistung nicht oder nicht ausreichen erfüllt wurde. Um die Höhe der Haftung bzw. des Schadenersatzes ermitteln zu können, muss der Grad der Nichterfüllung festgelegt werden. Dieser Abschnitt hängt wesentlich mit dem Abschnitt der Qualitätssicherung zusammen, in dem Kontrollmechanismen vereinbart werden. Des Weiteren besteht ein Zusammenhang mit dem Abschnitt Ausschlüsse, der vorsieht, in welchen Situationen der Leistungsersteller keine Haftung übernehmen muss.

Diese Vereinbarung soll vor Rechtsstreitigkeiten vorbeugen. Sollte der Leistungsnutzer beispielsweise durch die mangelhafte oder unterlassene Leistungserfüllung durch den Dienstleister einer Verpflichtung gegenüber einem Dritten nicht nachkommen können und diesem dadurch einen Schaden verursachen, so könnte der Fall eintreten, dass der Leistungsanbieter dem Dritten gegenüber haften muss (vgl. Lee/Waldmüller 2002:5).

4.2.8 Übergangsbestimmungen

Unter diesem Punkt werden all jene Aspekte geregelt, die bei Ablauf der Vertragsdauer beachtet werden müssen wie beispielsweise das Übergeben von Daten der Kund/inn/en (vgl. Lee/Waldmüller 2002:5).

Dieser Punkt wird in Bezug auf Übersetzungsdienstleistungen durch die Checkliste für den Einkauf von Übersetzungsdienstleistungen (Kraus et al. 2012; zit. in Schmitz/Straub 2013:48ff.) abgedeckt, in der ein Punkt die Bereitstellung der Daten durch den Dienstleister nach Abschluss des Auftrages darstellt. Hierbei soll vereinbart werden, mit welchem Medium und auf welche Art jene Daten, die der/die Übersetzungsdienstleister/in bei Erstellung der Dienstleistung für das auslagernde Unternehmen gewonnen hat, wieder in zum/zur Auftraggeber/in zurückfließen können.

Abschließend soll mittels eines Vergleichs der Parameter für die Spezifikation von Übersetzungsdienstleistungen laut der Checkliste für den Einkauf von Übersetzungsdienstleistungen mit den Inhaltselementen von SLAs, wie oben beschrieben, festgestellt werden, ob SLAs alle Spezifikationen von Übersetzungsdienstleistungen ermöglichen. Dadurch soll ermittelt werden, ob Service Level Agreements sich als Instrumente des Qualitätsmanagements im Besonderen in Bezug auf Übersetzungsdienstleistungen eignen.

Die in Kapitel 3.4 kategorisierten kaufmännischen Bedingungen Liefertermin, Lieferform, Preis, Zahlungsziel, Nutzungsrechte, Haftung und Gerichtsstand, Ansprechpartner, Vertraulichkeit und Geheimhaltung sowie Bereitstellung von Daten durch den Dienstleister nach dem Auftrag werden in den Vertragselementen Vertragsparteien, Haftung, Preis und Rahmenbedingungen vereinbart.

SLAs bieten die Möglichkeit, sämtliche Dienstleistungsspezifikationen und technische Spezifikationen in dem Vertragselement Dienstleistungsspezifikationen zu vereinbaren. Darunter fallen Umfang des Ausgangstextes, Zusatzdienstleistungen, Sprache des Ausgangstextes, die geforderten Zielsprache(n) und Sprachvariante(n), die Textsorte des Ausgangstextes, die geforderte Textfunktion, Zieltext, Zielgruppe und Zielkultur, die geplante Verwendung und die berücksichtigende Terminologie des Zieltextes, Sprach- und Stilregeln sowie mögliche weitere Spezifikationen.

Dies beantwortet die Forschungsfrage insofern, als Service Level Agreements nicht nur in ihren allgemeinen Eigenschaften wie der Auslegung auf langfristige Beziehungen, dem Charakter der Vorbeugung sowie dem Festhalten der Kundenanforderungen für das Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen zutreffen, sondern auch in ihren inhaltlichen Elementen. Im Folgenden soll festgestellt werden, warum sich Service Level Agreements für das Erreichen von Skalierbarkeit als Chance des

Outsourcings von Übersetzungsdienstleistungen (vgl. Kapitel 2.1.6 Skalierbarkeit) eignen.

4.3 Service Levels für Übersetzungsdienstleistungen

Service Levels dienen dazu, die Güte von Leistungen bezüglich verschiedener Eigenschaften in unterschiedliche angebotene Leistungsstufen zu kategorisieren. Auf diese Art wird spezifiziert, in welcher Form eine Dienstleistung erfüllt wird. Bei Vorliegen eines SLAs fragt der/die Auftraggeber/in nicht allgemein die Leistung an, sondern in einer gewissen Stufe (vgl. Gabler Wirtschaftlexikon 2014⁵). Eine Anforderung von Unternehmen, die Übersetzungsdienstleistungen auslagern, ist die Erhöhung der Flexibilität und in diesem Zusammenhang das Erreichen einer Skalierbarkeit der ausgelagerten Dienstleistung (vgl. Kapitel 2.1.6 Skalierbarkeit). Aufgrund der Möglichkeit der unterschiedlich angebotenen Leistungsstufen eignen sich SLAs, um das Ziel der Skalierbarkeit zu erreichen. Im folgenden Abschnitt werden Service Levels für Übersetzungsdienstleistungen in Anlehnung an den Übersetzungsprozess, wie in der EN 15038 (2006:11f.) beschrieben, und im Vergleich dieses Prozesses mit den Kundenanforderungen, die in der tekomp-Studie (2012; zit. in Schmitz/Straub 2013:48ff.) ermittelt wurden, erstellt.

Für Übersetzungsdienstleistungen bedeutet dies, dass unterschiedliche Dienstleistungsanforderungen und -schritte miteinander verknüpft werden müssen, sodass sich Dienstleistungsstufen herausbilden. Die EN 15038 bietet dafür eine Orientierungshilfe, indem eine Übersicht über den Übersetzungsprozess gegeben wird. Dieser gliedert sich in die folgenden Schritte:

- Schritt 1: Übersetzung
- Schritt 2: Nachprüfung durch den Übersetzer
- Schritt 3: Korrekturlesen
- Schritt 4: Fachliche Prüfung
- Schritt 5: Fahnenkorrektur
- Schritt 6: Freigabe (vgl. EN 15038:11-12)

Die Norm beschreibt den ersten Schritt, jenen der Übersetzung, als Übertragung der ausgangssprachlichen Textbedeutung in die Zielsprache, sodass „der Zieltext den Regeln der Zielsprache und den Anweisungen des erhaltenen Übersetzungsauftrages“ [...] „entspricht“ (EN 15038 2006:11). Bei diesem Vorgang müssen folgende Elemente berücksichtigt werden:

- Terminologie
- Grammatik

- Lexik
- Stil
- Locale
- Formatierung
- Zielgruppe und Zweck der Übersetzung

Nach der Übersetzung besteht laut EN 15038 (2006:11) der nächste Schritt in der Nachprüfung durch den Übersetzer, der seine eigene Arbeit hinlänglich der Bedeutungsübertragung, Vermeidung von Auslassungen und Fehler und Erfüllung der Dienstleistungsanforderungen prüft. Darauf folgt das Korrekturlesen, das durch eine andere Person als die Übersetzerin durchgeführt werden muss. Dies entspricht dem Vier-Augen-Prinzip. Überprüft wird dabei die Zweckerfüllung des Zieltextes, die Terminologiekonsistenz und die Adäquatheit von Sprachregister und Stil. Es findet ein Vergleich des Zieltextes mit dem Ausgangstext statt. Die Anmerkungen des Korrektors müssen von den Übersetzungsdienstleister/innen berücksichtigt werden. Der nächste Schritt des Übersetzungsprozesses ist laut EN 15038 die fachliche Prüfung. Diese wird nur dann durchgeführt, wenn sie die Dienstleistungsanforderungen explizit erfordern. Ein fachlicher Prüfer, der laut EN 15038 (2006:7) über das erforderliche Fachwissen in der Zielsprache verfügen muss, überprüft den Text in der Zielsprache, bewertet die Zweckerfüllung des Zieltextes und merkt gegebenenfalls Korrekturvorschläge an. Anschließend folgt der Schritt der Fahnenkorrektur, die ebenfalls ausdrücklich in den Dienstleistungsanforderungen gewünscht werden muss. Als Fahnenkorrektur wird in der EN 15038 die „Korrektur der Druckfahne vor der Veröffentlichung“ (EN 15038 2006:5) verstanden. Dieser Begriff wird von Schopp (2009:210) terminologisch hinterfragt. Er bedauert, dass die Norm die Kundenkorrektur, die ihm bei der Herstellung von zielkulturellen Medien besonders wichtig erscheint, nicht berücksichtigt wird. Als letzten Schritt erfolgt die Freigabe, bei der Übersetzungsdienstleister/innen überprüfen, ob alle Dienstleistungsanforderungen abgedeckt wurden.

Die Norm für Übersetzungsdienstleistungen bietet damit eine Übersicht über den Ablauf eines Übersetzungsprozesses. Sie gibt jedoch keine expliziten Indikationen darüber, welchen Qualitätsniveaus diese Etappen zuzuordnen sind. Um diese zu definieren, werden die in der tekomp-Studie (2012; zit. in Schmitz/Straub 2013:48ff.) ermittelten Leistungs- und Begeisterungsanforderungen herangezogen und mit den Definitionen der einzelnen Prozessschritte der EN 15038 verglichen. Durch diese Vorgehensweise soll eine Verknüpfung der in der EN 15038 von Übersetzungsexperten definierten Etappen des Übersetzungsprozesses mit jenen Anforderungen, die Auftraggeber/innen laut tekomp-Studie an Übersetzungsdienstleister/innen stellen, angestrebt werden. In der ersten Spalte sind die Anforderungen an die Übersetzungsdienstleister/innen laut tekomp-Studie in Leistungs- und Begeiste-

rungsanforderungen gegliedert. Die mittlere Spalte zeigt die Schritte des Übersetzungsprozesses mit den jeweiligen Aktionen. In der dritten Spalte wird festgehalten, ob im jeweiligen Schritt des Übersetzungsprozesses die Anforderungen der Auftraggeber/innen erfüllt, teilweise oder nicht erfüllt werden. Der Vergleich wird in der folgenden Tabelle dargestellt:

Anforderungen an Übersetzungsdienstleistungen laut tekomp-Studie (2012; zit. in Schmitz/Straub 2013:50)	Schritte des Übersetzungsprozesses (EN 15038 2006:11f.)	Erfüllt / Teilweise erfüllt / Nicht erfüllt
Leistungsanforderungen	Schritte 1,2 und 3:	
- Selbstcheck durch den Übersetzer	Schritt 2: Nachprüfung durch den Übersetzer	Erfüllt
- Finales Formatieren	Schritt 1: Formatierung	Erfüllt
- Lokalisierung von Einheiten	Schritt 1: Locale	Erfüllt
- Beachten eines Styleguides	Schritt 1: Einhaltung der eigenen oder kundenseitigen Stilrichtungen	Erfüllt
- Korrekte Wortstruktur	Schritt 1: Grammatik: Satzbau, Schreibweise	Erfüllt
- Revision: Inhaltsabgleich Ziel-Quelltext	Schritt 2,3: Überprüfung der richtigen Bedeutungsübertragung	Erfüllt
- Stil: Muttersprachliche Ausdrucksweise		Teilweise erfüllt (in Abschnitt 3.2.2 Berufliche Kompetenz von Übersetzern)
- Fachexpertise des Übersetzers		Erfüllt (in Abschnitt 3.2.2 Berufliche Kompetenz von Übersetzern)
- Verwendung von Fachsprache/Fachterminologie	Schritt 1: Berücksichtigen der Terminologie	Erfüllt
Begeisterungsanforderungen	Schritte 1, 4, 5	

- Orthographische Richtigkeit zu 100 Prozent	Schritt 5: Fahnenkorrektur	Teilweise erfüllt (implizit in Fahnenkorrektur) ¹
- Grammatikalische Richtigkeit zu 100 Prozent	Schritt 1: Grammatik: Satzbau, Schreibweise	Erfüllt
- Übersetzung durch geprüften muttersprachigen Übersetzer		Teilweise erfüllt (in Abschnitt 3.2.2 Berufliche Kompetenz von Übersetzern)
- Review durch einen Experten	Schritt 4: Fachliche Prüfung einsprachige Überprüfung des Zieltextes durch einen fachlichen Prüfer	Erfüllt
- Finales Proofreading durch Muttersprachler		Teilweise erfüllt (in Abschnitt 3.2.3 Berufliche Kompetenz von Korrektoren)

Diese Aufstellung zeigt, dass sich die Leistungsanforderungen der Auftraggeber/innen, das heißt jene Anforderungen, die erwartet, messbar und meist explizit formuliert wurden, in den Schritten 1, 2 und 3 abgedeckt werden. Diese drei Schritte können als das erste Service Level zusammengefasst werden.

Das zweite Service Level ergibt sich aus den Schritten 4 und 5, in denen die Begeisterungsanforderungen Review durch einen Experten, finales Proofreading und die 100-prozentige Richtigkeit von Orthographie und Grammatik in der Kundenkorrektur, wie in Kapitel 3.2.2 Qualitätslektorat dieser Arbeit definiert, abgedeckt werden.

In dieser Aufstellung wird deutlich, dass die Anforderungen an Übersetzungsdienstleistungen, wie sie sich Auftraggeber/innen vorstellen, von den Vorstellungen der Anforderungen aus Dienstleistersicht abweichen können. Besonders fällt dabei die Forderung nach der Muttersprachen-Kompetenz auf (Muttersprachliche Ausdrucksweise, Übersetzung durch geprüften muttersprachigen Übersetzer, finales Proofreading durch Muttersprachler). Während gemäß den in der tekom-Studie (2012; zit. in Schmitz/Straub 2013:48ff.) die muttersprachliche Kompetenz aus Sicht

¹ Der Begriff Fahnenkorrektur (vgl. dazu Kapitel 3.2.2 Qualitätslektorat), wie er in der EN 15038 beschrieben wird, ist für die heute gängige Übersetzungspraxis überholt (vgl. Tomarenko 2012:40). Für die Zuordnung in dieser Masterarbeit wird unter Fahnenkorrektur der Terminus Kundenkorrektur nach Schopp (2008:291f.) verstanden, der die Korrektur von Orthographie, Orthotypographie und Layout meint.

der Kund/inn/en gefordert wird, wird diese in der europäischen Übersetzungsnorm keinen nicht erwähnt (vgl. Kapitel 3.2 Die Erfüllung von Kundenerwartungen).

Die Anforderung *Übersetzung durch einen geprüften muttersprachigen Übersetzer* wird in der Norm im Abschnitt der beruflichen Kompetenzen von Übersetzern (EN 15038 2006:7) behandelt. Sie sieht vor, dass Übersetzer eine der folgenden Voraussetzungen erfüllen sollen:

- „eine formale höhere Übersetzer Ausbildung (anerkannter Hochschulabschluss)
- eine vergleichbare Ausbildung in einem anderen Fachbereich mit mindestens zwei Jahren dokumentierter Übersetzungserfahrung
- mindestens fünf Jahre dokumentierte professionelle Übersetzungserfahrung.“
(EN 15038 2006:7)

Die Anforderung des *geprüften Übersetzers* wird in der Norm nicht genau definiert und lässt Raum für Interpretationsmöglichkeiten. Im weiteren Sinn kann sie dahingehend interpretiert werden, dass Übersetzer, die zwar nicht über eine entsprechende Hochschulausbildung verfügen, aber im Berufsleben durch ihre Kund/inn/en geprüft wurden und bestanden haben, auch als geprüfte Übersetzer gelten können.

Nachdem nun die Anforderungen aus Kundensicht mit den Schritten des Übersetzungsprozess aus Dienstleistersicht verbunden wurden, können Dienstleistungsstufen, die Service Levels, erarbeitet werden. Auf Grundlage der vorhergehenden Tabelle werden für Übersetzungsdienstleistungen folgende Service Levels erkannt:

Service Level	Anforderungen an Übersetzungsdienstleistungen laut tekomp-Studie (2012; zit. in Schmitz/Straub 2013:50)	Schritte des Übersetzungsprozesses (EN 15038 2006:11f.)
	Leistungsanforderungen	<i>Schritte 1,2 und 3:</i>
Service Level 1	- Selbstcheck durch den Übersetzer	Schritt 2: Nachprüfung durch den Übersetzer
	- Finales Formatieren	Schritt 1: Formatierung
	- Lokalisierung von Einheiten	Schritt 1: Locale
	- Beachten eine Styleguides	Schritt 1: Einhaltung der eigenen oder kundenseitigen Stilrichtungen
	- Korrekte Wortstruktur	Schritt 1:

		Grammatik: Satzbau, Schreibweise
	- Revision: Inhaltsabgleich Ziel-Quelltext	Schritt 2,3: Überprüfung der richtigen Bedeutungsübertragung
	- Stil: Muttersprachliche Ausdrucksweise	Teilweise erfüllt (in Abschnitt 3.2.2 Berufliche Kompetenz von Übersetzern)
	- Fachexpertise des Übersetzers	Erfüllt (in Abschnitt 3.2.2 Berufliche Kompetenz von Übersetzern)
	- Verwendung von Fachsprache/Fachterminologie	Schritt 1: Berücksichtigen der Terminologie
	Begeisterungsanforderungen	Schritte
Service Level 2	- Orthographische Richtigkeit zu 100 Prozent	Teilweise erfüllt (implizit in Fahnenkorrektur)
	- Grammatikalische Richtigkeit zu 100 Prozent	Schritt 1
	- Übersetzung durch geprüften muttersprachigen Übersetzer	Teilweise erfüllt (in Abschnitt 3.2.2 Berufliche Kompetenz von Übersetzern)
Service Level 3	- Review durch einen Experten	Schritt 4: Fachliche Prüfung einsprachige Überprüfung des Zietextes durch einen fachlichen Prüfer
Service Level 4	- Finales Proofreading durch Muttersprachler	Teilweise erfüllt (in Abschnitt 3.2.3 Berufliche Kompetenz von Korrektoren)

Die in dieser Tabelle erarbeiteten Service Levels bieten eine Orientierungshilfe für Übersetzungsdienstleister/innen bei der Ermittlung von geeigneten Service Levels für ihre Auftraggeber/innen. Es wird jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass bei der Erstellung von Service Levels der tatsächliche Bedarf und Umfang von Service Levels individuell mit den jeweiligen Auftraggeber/inne/n vereinbart werden sollte. Im anschließenden Kapitel werden die Schlussfolgerungen, die im Zuge dieser Arbeit entstanden sind, präsentiert und zusammengefasst. Dadurch soll geklärt werden, in welcher Hinsicht die Forschungsfrage dieser Masterarbeit beantwortet wird.

5 Schlussfolgerungen

Abschließend soll analysiert werden, in welcher Hinsicht die zu Beginn dieser Masterarbeit gestellte Forschungsfrage *Inwiefern eignen sich Service Level Agreements als Instrument des Qualitätsmanagements beim Outsourcen von Übersetzungsdienstleistungen?* beantwortet und die Zwischenziele dieser Arbeit erreicht werden konnten.

Die erste Erkenntnis dieser Masterarbeit ist jene, dass Übersetzungsdienstleister/innen einen Perspektivenwechsel im Sinne von Kaiser-Cooke (2008:16) anstellen sollten, wenn sie mit ihren Auftraggeber/inne/n eine gelungene Kommunikation über die zu erbringende Leistung erreichen möchten. Dies bedeutet, dass sie Übersetzungsdienstleistungen zuerst aus der Sicht ihrer Kund/inn/en betrachten sollten, um im Anschluss den Auftraggeber/inne/n ihre eigene Sicht auf Übersetzungsdienstleistungen erklären zu können. Aus diesem Grund wird in dieser Masterarbeit versucht, die Perspektive der Auftraggeber/inne/en insofern einzunehmen, als die Betrachtung des Phänomens Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen zunächst aus dem Blickwinkel der auslagernden Unternehmen betrachtet wird.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass Übersetzungsdienstleistungen nicht zum Zweck der Dienstleistung selbst, sondern als „Mittel zum Zweck“ (Fleury 2009:61) benötigt werden. Übersetzungsdienstleistungen nehmen in der Wertkette der auslagernden Unternehmen den Platz von unterstützenden Aktivitäten oder Verknüpfungsaktivitäten ein. Aufgrund der stetig steigenden Konzentration auf Kernkompetenzen werden Übersetzungsaktivitäten daher immer häufiger an Dritte vergeben. In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls erkannt, dass mit Übersetzungsdienstleistungen Wettbewerbsvorteile durch Differenzierung gewonnen werden können.

In Bezug auf das Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen wird festgestellt, dass im Allgemeinen die Einsparung von Kosten, die Konzentration auf die Kernkompetenzen und die Nutzung von Know-how im Mittelpunkt von Outsourcing-Entscheidungen stehen. In einer tekomp-Studie (2012; zit. in Schmitz/Straub 2013:48ff.) konnte jedoch festgestellt werden, dass bei Outsourcing-Entscheidungen in Bezug auf Übersetzungsdienstleistungen zu 80 % das Ziel der Qualitätssteigerung vordergründig ist, während nur bei 20 % der Fälle eine Kostenverringerung angestrebt wird. Es wird erkannt, dass Unternehmen beim Outsourcing sowohl Chancen als auch Risiken eingehen können. Besonderes Augenmerk wurde in dieser Masterarbeit auf den Faktor der Kostentransparenz gelegt. Dabei wurde erkannt, dass durch das Outsourcing von Dienstleistungen eine Variabilisierung und Senkung der Personalkosten erreicht werden können. Jedoch wurde des Weiteren festgestellt, dass durch das Outsourcing nicht nur Kosten gespart, sondern ebenfalls neue Kos-

ten in Form von Transaktionskosten entstehen können. Auslagernden Unternehmen wird daher empfohlen, vor der Outsourcing-Entscheidung eine Kostenzuordnung nach Aktivitäten (vgl. Greaver 1999:133ff.) durchzuführen, sodass ein Vergleich zwischen den tatsächlichen Kosten bei der internen bzw. externen Erbringung von Übersetzungsdienstleistungen möglich ist.

Da beim Outsourcing von Dienstleistungen mit dem Spezifikationsgrad der ausgelagerten Dienstleistung die Abhängigkeit von den Leistungserbringern steigt, ist der Wechsel eines Dienstleisters/einer Dienstleisterin mit Kosten verbunden. Daher sind längerfristige Beziehungen zwischen den Outsourcing-Partner/inne/n anzustreben. Um Leistungs- und Qualitätsdefiziten vorzubeugen, empfiehlt es sich, diesbezüglich vertragliche Vereinbarungen zu treffen.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird des Weiteren erkannt, dass die Qualität einer Übersetzungsdienstleistung nicht durch eine Prüfung am Ende der Leistungserstellung erreicht werden kann, sondern dass diese das Ergebnis einer Reihe aufeinander abgestimmter Aktivitäten ist. Was der Begriff Qualität für Auftraggeber/innen bedeutet, lässt sich nicht pauschal feststellen, sondern hängt von der wahrgenommenen Qualität und den Erfahrungen der Auftraggeber/innen ab. Basierend auf der Auswertung der literarischen Quellen wurde festgestellt, dass die europäische Norm für Übersetzungen EN 15038 für die Definition von Qualität von Übersetzungsdienstleistungen „als Mindestmaß“ (Tomarenko 2012:41f.) herangezogen werden kann. Diese Feststellung beruht darauf, dass die EN 15038 in einigen Punkten wie beispielsweise den beruflichen Kompetenzen von Übersetzer/inne/n und Korrektor/inn/en (Weiterbildung, praktische Erfahrung usw.) und den technischen Ressourcen Interpretationsspielraum zulässt. Des Weiteren beinhaltet sie veraltete Termini wie Fahnenkorrektur und vernachlässigt relevante Parameter für die Erstellung von Übersetzungsdienstleistungen wie beispielsweise Zeit, Geld, psychische und physische Grenzen von Übersetzungsdienstleister/inne/n und Aspekte der sozialen Interaktion (vgl. Kurz 2009:149).

Gemäß eines Grundsatzes von Crosby (1986:82f.; zit. in Bruhn 2008:74) kann Qualität in der Erfüllung der Anforderungen der Auftraggeber/innen erkannt werden. Dies entspricht der Forderung Holz-Mänttäräs (1984:115), dass Übersetzungsdienstleistungen zuvor zu spezifiziert werden sollten, um ihre Qualität anschließend überprüfen zu können. Wie die tekomp-Studie (2012; zit. in Schmitz/Straub 2013:48ff.) zeigt, kann bezüglich Übersetzungsdienstleistungen zwischen drei Arten der Anforderungen (nach Kano 1984) unterschieden werden: den Basis-, den Leistungs- und den Begeisterungsanforderungen. Aus dieser Studie können u.a. zwei Merkmale abgeleitet werden, die aus Kundensicht besonders zur Qualität von Übersetzungsdienstleistungen beitragen: Mehrwertdienstleistungen und Qualitätslektorat.

Ein Vergleich von Spezifikationskriterien für Übersetzungsdienstleistungen von Holz-Mänttari (1984:118), der EN 15038 (2006) und der Checkliste für den Einkauf von Übersetzungsdienstleistungen (zit. in Schmitz und Straub 2013:48ff.) zeigt, dass sich die von Translator/inn/en vorgeschlagenen Qualitätskriterien für Übersetzungsdienstleistungen im Laufe der Zeit immer stärker an den Bedürfnissen der Auftraggeber/innen orientiert haben. Aufgrund ihrer Aktualität und detaillierten Auflistung wurden die Parameter der Checkliste für den Einkauf von Übersetzungsdienstleistungen (2012; zit. nach Schmitz/Straub 2013:48ff.) ausgewählt, um in einem anschließenden Schritt in die Kategorien kaufmännische Bedingungen, Dienstleistungsspezifikationen und technische Spezifikationen gegliedert zu werden. Damit wurde eine Grundlage für die Analyse des Instrumentes Service Level Agreement für Qualitätsmanagementzwecke geschaffen.

Die grundsätzliche Eignung von Service Level Agreements als Instrumente des Qualitätsmanagements von Übersetzungsdienstleistungen wurde anhand der zuvor analysierten Grundsätze Crosbys (Vorbeugung, Erfüllung von Kundenanforderungen und Null-Fehler-Philosophie) untersucht. Dabei hat sich herausgestellt, dass sich SLAs grundsätzlich für das Qualitätsmanagement beim Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen eignen. Erstens werden sie vor der Leistungserstellung abgeschlossen und wirken daher vorbeugend. Zweitens werden SLAs mit dem Zweck erstellt, langfristige Beziehungen zwischen Leistungsersteller/in und -nutzer/in zu regeln (Lee/Waldburger 2002:1f.). Damit tragen sie zum Ziel des Outsourcings bei, möglichst langfristige Beziehungen zwischen den Outsourcing-Partner/inne/n zu gewährleisten, um Wechsel zu vermeiden und Kosten zu reduzieren (vgl. Hansen/Rasmussen 2013:656). Drittens wird in Service Level Agreements eine Grundlage dafür geschaffen, wie mit Problemen und Meinungsverschiedenheiten in Hinblick auf die erbrachte Leistung umgegangen werden soll. Daher werden in einem SLA messbare Kriterien und ein Feedbackprozess definiert, um das Erfüllungsniveau der Qualität überprüfen und Fehler vermeiden zu können (Lee/Waldburger 2002:1f.)

Auf Grundlage der Analyse der Vertragselemente von SLAs konnte ermittelt werden, dass sich in den Vertragselementen von SLAs die Spezifikationen, die für den Einkauf von Übersetzungsdienstleistungen in der Checkliste (Kraus et al. 2012; zit. nach Schmitz/Straub 2013:48ff.) vorgeschlagen werden, wiederfinden. Dadurch wurde erkannt, dass SLAs nicht nur im Allgemeinen für das Qualitätsmanagement von Dienstleistungen anwendbar sind, sondern ebenfalls die beim Einkauf von Übersetzungsdienstleistungen notwendigen Spezifikationen berücksichtigen.

Zuletzt wurde das Instrument SLA hinsichtlich seiner Eignung, das Bedürfnis nach Skalierbarkeit der ausgelagerten Dienstleistung zu erfüllen, analysiert. Es wurde geprüft, welche Service Levels für Übersetzungsdienstleistungen unter Anwen-

derung der Kundenanforderungen aus der tekomp-Studie (2012; zit. in Schmitz/Straub 2013:48ff.) und dem in der EN 15038 beschriebenen Übersetzungsprozess erstellt werden können. Das Ergebnis dieses Vergleichs sind vier mögliche Service Levels, die die Leistungs- und Begeisterungsanforderungen der Auftraggeber/inn/en sowie die einzelnen Schritte des Übersetzungsprozesses laut EN 15038 widerspiegeln.

Zusammenfassend konnte in dieser Masterarbeit die Erkenntnis gewonnen werden, dass beim Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen nicht nur der Preis, sondern auch die Qualität eine entscheidende Rolle spielt. Für Übersetzungsdienstleister/innen ist es daher notwendig zu erkennen, wie ihre Auftraggeber/innen Qualität definieren. Es wurde erkannt, dass Service Level Agreements in ihren grundsätzlichen Eigenschaften und in ihren inhaltlichen Bestandteilen dafür geeignet sind, Qualitätskriterien beim Outsourcen von Übersetzungsdienstleistungen vor der Leistungserstellung zu erfassen, sodass eine langfristige Beziehung zwischen Übersetzungsdienstleister/innen und Auftraggeber/innen gefördert wird.

Als Möglichkeit für weiterführende wissenschaftliche Untersuchungsgegenstände in diesem Themengebiet bietet sich die Analyse von Crosbys viertem Grundsatz an, demzufolge die Kosten der Nichterfüllung von Anforderungen als Maßstab für Qualität betrachtet werden können (vgl. Crosby 1986:82f.; zit. in Bruhn 2008:74). Ein anderer Forschungsansatz wäre die Erstellung von Messgrößen für das Überprüfen der Dienstleistungsqualität anhand der Vertragselemente von SLAs für Übersetzungsdienstleistungen.

Als Resümee kann schließlich festgehalten werden, dass ein Perspektivenwechsel neue Einsichten über die Beziehung zwischen Übersetzungsdienstleister/innen und ihren Auftraggeber/innen bezüglich des Qualitätsmanagements beim Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen und das in diesem Zusammenhang untersuchte Instrument des Service Level Agreements ermöglicht hat.

6 Quellen

6.1 Literaturverzeichnis

- Ahmann, Heiko. 2012. Das Trügerische am Berufsbild des Übersetzers. Berlin: Logos.
- Arntz, Reiner/Picht, H./Mayer, F. 2009. Einführung in die Terminologearbeit. Hildesheim: Olms.
- Baur, Wolfram (Hg.) 2009. Übersetzen in die Zukunft. Herausforderungen der Globalisierung für Dolmetscher und Übersetzer. Tagungsband der Internationalen Fachkonferenz des Bundesverbandes der Dolmetscher und Übersetzer e. V. (BDÜ). Berlin, 11. - 13. September 2009. Berlin: Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V. (BDÜ).
- Beer, Alexander. 1996. Corporate Communication and Corporate Language. Wien: Service-Fachverlag.
- Binder, Urs. 2001. Service Level Agreements: Ehevertrag für IT-Dienstleistungen. Infoweeek. 34: 4. 29.
- Blenkinsopp, John/Shademan Pajouh, Maryam. 2010. Lost in translation? Culture, language and the role of the translator in international business. Critical perspectives on international business. 6: 1, 38-52.
- Bolten, Michael. 2010. Eine Portion Professionalität bitte. Zusammenarbeit zwischen Übersetzungsunternehmen und Freiberuflern. Mitteilungsblatt für Übersetzer und Dolmetscher (MDÜ). 56: 1, 24-27.
- Bonet, Josep. 2009. Translation services taken To the extreme. In: Baur, Wolfram (Hg.) Übersetzen in die Zukunft. Herausforderungen der Globalisierung für Dolmetscher und Übersetzer. Berlin: Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V. (BDÜ), 115-119.
- Brauer Jörg-Peter/Kaminske, Gerd F. 1995. Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. München, Wien: Hanser.
- Bruhn, Manfred. 2008⁷. Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM). 2005. Business Process Outsourcing. Leitfaden. BPO als Chance für den Standort Deutschland. Berlin: BITKOM.
- Cerella Bauer, Silvia. 2009. Schritt für Schritt zum Erfolg. Professionelles Terminologiemanagement in Unternehmen. Mitteilungsblatt für Übersetzer und Dolmetscher (MDÜ). 55: 2, 37-40.

- Chan, Andy Lung Jan. 2010. Perceived Benefits of Translator Certification to Stakeholders in the Translation Profession: A Survey of Vendor Managers. *Across Languages and Cultures*. 11: 1, 93-113.
- Chan, Andy Lung Jan. 2009. Effectiveness of translator certification as a signaling device. Views from the translator recruiters. *Translation and Interpreting Studies*. 4: 2, 155-171.
- Charles, Mirjaliisa. 2007. Language Matters in Global Communication. *Journal of Business Communication*. 44: 3, 260-282.
- Colasante, Monica. 2008. La formazione dei prezzi nei servizi di traduzione. L'asimmetria informativa come causa distorsiva. *Rivista internazionale di tecnica della traduzione*. 14: 10, 139-148.
- Crosby, Philip B. (1986). *Qualität bringt Gewinn*. Hamburg: McGraw-Hill.
- Czopik, Jerzy. 2012. „Houston, wir haben einen Match!“ Abrechnungsmodelle für CAT-unterstützte Übersetzungen. *Mitteilungsblatt für Übersetzer und Dolmetscher (MDÜ)*. 58: 4, 40-45.
- DePalma, Donald. 2009. The role of language and translation services in a global economy. In: Baur, Wolfram (Hg.) *Übersetzen in die Zukunft. Herausforderungen der Globalisierung für Dolmetscher und Übersetzer*. Berlin: Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V. (BDÜ), 42-49.
- Desautel, Sébastien. 2009. Terminologiemanagement im Bereich der technischen Übersetzung. In: Baur, Wolfram (Hg.) *Übersetzen in die Zukunft. Herausforderungen der Globalisierung für Dolmetscher und Übersetzer*. Berlin: Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V. (BDÜ), 269-274.
- DIN EN ISO 9004-2. 1992-06. Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems – Teil 2: Leitfaden für Dienstleistungen (ISO 9004-2:1991).
- Dreyer, Dirk/Oehler, Andreas. 2002. Werttreiber im Dienstleistungsprozess. Eine Analyse anhand der Wertkette nach Porter, Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschung: Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwirtschaft, Universität Bamberg, Nr. 21.
- Elsen, Harald. 2012. Postediting - Schreckgespenst oder Perspektive? *Mitteilungsblatt für Übersetzer und Dolmetscher (MDÜ)*. 58: 4, 16-21.
- EN 15038. 2006. Übersetzungs-Dienstleistungen. Dienstleistungsanforderungen. Brüssel: CEN.
- Feely, Alan J./Harzing, Anne-Will. 2003. Language management in multinational companies. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10: 2, 37-52.
- Fleury, Frank. 2009. Entwicklungen des Marktes. Was erwarten Kunden von Übersetzungsanbietern? Kundenanforderungen im Wandel. In: Baur, Wolfram

- (Hg.) Übersetzen in die Zukunft. Herausforderungen der Globalisierung für Dolmetscher und Übersetzer. Berlin: Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V. (BDÜ), 60-65.
- Framson, Anna Elke. 2009. Transkulturelle Unternehmenskommunikation. Wien: Facultas.
- Gambier, Yves/Shlesinger, Miriam/Stolze, Radegundis (Hg.) 2007. Doubts and Directions in Translation Studies. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins.
- Generaldirektion Übersetzen der Europäischen Kommission. 2009. Mapping Best Multilingual Business Practises. Studies on Translation and Multilingualism. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Graham, John D. 2011. Translation and interpreting in trade and industry. In: Kittel, Harald et al. (Hg.) Übersetzung - Translation – Traduction. Bd. 3. Berlin: Walter de Gruyter, 2622-2626.
- Gross, Jürgen/Bordt, Jörg/Musmacher, Matias. 2006. Business Process Outsourcing. Grundlagen, Methoden, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.
- Golms, Birgit. 2011. Marketing für Übersetzer und Dolmetscher. Wie sie sich als Freiberufler optimal vermarkten und Kunden gewinnen. Berlin: BDÜ.
- Gouadec, Daniel. 1989. Le traducteur, la traduction et l'entreprise. Afnor: Paris.
- Gouadec, Daniel. 2007. Translation as a Profession. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins.
- Greaver, Maurice. 1999. Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiative. New York: AMACOM.
- Haller, Sabine. 2010⁴. Dienstleistungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Instrumente. Wiesbaden: Gabler.
- Hansen, Gyde. 2006². Die Rolle der fremdsprachlichen Kompetenz. In: Snell-Hornby, Mary/Hönig, Hans G./Kußmaul, Paul/Schmitt, Peter A. (Hg.) 2006². Handbuch Translation. Tübingen: Stauffenburg, 341-343.
- Hansen, Zaza Nadja Lee/Rasmussen, Lauge Baungaard. 2013. Outsourcing relationships: Changes in power and dependency. European Management Journal. 31. 655-667.
- Hards, Peter. 2009. Is outsourcing the answer? In: Baur, Wolfram (Hg.) Übersetzen in die Zukunft. Herausforderungen der Globalisierung für Dolmetscher und Übersetzer. Berlin: Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V. (BDÜ), 109-114.
- Herdinger, Elisabeth. 2009. Feste Flexibilität. Abrechnungsmöglichkeiten. Mitteilungsblatt für Übersetzer und Dolmetscher (MDÜ). 55: 2, 36.
- Hermans, Johan/Lambert, José. 1998. From Translation Markets to Language Management. The Implications of Translation Studies. Target. 10: 1, 113-132.

- Hermes, Heinz-Josef/Schwarz, Gerd. 2005. Outsourcing. Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung. München: Haufe.
- Hernandez, Maryline/Reuther, Ursula/Rösener, Christoph. 2007. Qualitätsmanagement – Wunsch vs. Wirklichkeit. Mitteilungsblatt für Dolmetscher und Übersetzer 53:1, 26-29.
- Hohnhold, Ingo. 1990. Übersetzungsorientierte Terminologearbeit. Eine Grundlage für Praktiker. Stuttgart: InTra.
- Holz-Mänttari, Justa. 1986. Translatorisches Handeln – theoretisch fundierte Berufsprofile. In: Snell-Hornby, Mary. Übersetzungswissenschaft – eine Neuorientierung. Tübingen. Francke, 348–374.
- Holz-Mänttari, Justa. 1984. Translatorisches Handeln. Theorie und Methode. Helsinki: Suomalainen Tiedekatemia.
- Kade, Otto. 1968. Zufall und Gesetzmäßigkeit in der Übersetzung. Beihefte zur Zeitschrift Fremdsprachen 1. Leipzig.
- Kaiser, Stephan/Paust, Robert/Kampe, Tim. 2007. Externe Mitarbeiter. Erfolgreiches Management externer Professionals, Freelancer und Dienstleister. Wien: Linde.
- Kaiser-Cooke, Michèle (Hg.). 2008. Das Entenprinzip. Translation aus neuen Perspektiven. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Kaiser-Cooke, Michèle. 2004. The Missing Link. Evolution, Reality and the Translation Paradigm. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Kaiser-Cooke, Michèle. 2003. Translation, Evolution und Cyberspace. Eine Synthese von Theorie, Praxis und Lehre. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Kano, Noriaki. 1984. Attractive Quality and Must-be Quality, in: Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control, Vol. 14, No. 2, S. 39–48.
- Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang. 2002³. Personalmanagement Führung Organisation. Wien: Linde.
- Kemmettmüller, Wolfgang/Bogensberger, Stefan. 2002⁷. Handbuch der Kostenrechnung. Das Grundlagenwerk zu Kostenrechnung und Kostenmanagement. Wien: Facultas.
- Kemmon, Michael. 2007. Zwischen Qualität und Zeitdruck. Produkt Global. 3: 1, 16-17.
- Kern, Sabine. 2011. Mehr, schneller, kostengünstiger. In: Wiener Wirtschaft. IV.
- Kittel, Harald/Frank, Armin Paul/Greiner, Norbert/Hermans, Theo/Koller, Werner/Lambert, José/Paul, Fritz. In Gemeinschaft mit House, Juliane/Schultze, Brigitte (Hg.) 2011. Übersetzung - Translation – Traduction. Ein internationales Handbuch zur Übersetzungsforschung / An International Encyclopedia of Translation Studies / Encyclopédie internationale de la recherche sur la traduction. Berlin: De Gruyter.

- Knauer, Christine. 2012. Foliensammlung zu Grundlagen der Kostenrechnung. Wien: Facultas.
- Köhler, Thomas R. 2010. Die leise Revolution des Outsourcing. IT-Services aus dem Netz. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Köhler-Frost, Wilfried. 1998³. Outsourcing. Eine strategische Allianz besonderen Typs. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Kraus, Benedikt/Schmitz, Klaus-Dirk/Wallberg, Ilona. 2012. Einkauf von Übersetzungsdienstleistungen. Stuttgart: tekomp-Studie.
- Kreitz, Arne. 2008. Optimale Organisation der Wertschöpfung internationaler Unternehmen. Modellhafte Abbildung und Vergleich organisatorischer Idealtypen. Schriften zu Management, Organisation und Information, hrsg. von Hagen Lindstädt, Band 14. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kurz, Christopher. 2009. Translatorisches Qualitätsmanagement als verantwortungsvolles Handeln. Lebende Sprachen. 55: 4, 146-155.
- Leinhäuser, Heike. 2010. Brennpunkt Marge. Übersetzungsunternehmen und ihre Kostenstruktur. Mitteilungsblatt für Übersetzer und Dolmetscher (MDÜ). 56: 1, 16-20.
- Lemster, Ralf. 2009. Gemeinsam am globalen Markt. Wie Sprachdienstleister die Globalisierung nutzen können. Mitteilungsblatt für Übersetzer und Dolmetscher (MDÜ). 55: 2, 14-17.
- López-Ebri, Enrique. 2004. Europäische Einigung über die Qualitätssicherung und Zertifizierung von Übersetzungsdienstleistungen. Mitteilungsblatt für Übersetzer und Dolmetscher (MDÜ). 50: 6. 10-12.
- Machlup, Fritz. 1962. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton: Princeton University Press.
- Mertin, Elvira. 2006. Prozessorientiertes Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich Übersetzen. Frankfurt: Peter Lang.
- Meydanoglu, Ela Sibel Bayrak. 2008. Steuerung der IT-Outsourcing Risiken durch SLAs. ERP Management 4: 4. 32-35.
- Munday, Jeremy. 2000. Technology at the Service of the Translator? A Response to Mary Snell-Hornby. In: Schäffner, Christina. Translation in the Global Village. Clevedon, Buffalo, Toronto, Sydney: Multilingual Matters, 57-59.
- Ning, Wang/Yifeng, Sun. 2008 (Hg.) Translation, Globalisation and Localisation. A Chinese Perspective. Clevedon, Buffalo, Toronto: Multilingual Matters.
- Porter, Michael. 1985. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
- Oehmig, Peter. 2006. Effizienter im Unternehmen - Wirtschaftlichkeit der Terminologearbeit. eDITION. 2: 1, 16-18.

- Reinke, Uwe/Seewald-Heeg, Uta. 2012. Den Tiger reiten. Mitteilungsblatt für Übersetzer und Dolmetscher (MDÜ). 58: 4, 10-14.
- Resch, Renate. 2006². Die Rolle der muttersprachlichen Kompetenz. In: Snell-Hornby, Mary/Hönig, Hans G./Kußmaul, Paul/Schmitt, Peter A. (Hg.) 2006². Handbuch Translation. Tübingen: Stauffenburg, 343-345.
- Risku, Hanna. 2007. The role of technology in translation management. In: Gambier, Yves/Shlesinger, Miriam/Stolze, Radegundis. Doubts and Directions in Translation Studies. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins, 85-97.
- Risku, Hanna. 2004. Translationsmanagement. Interkulturelle Fachkommunikation im Informationszeitalter. Tübingen: Narr.
- Rudavin, Oleg/Sabel, Barbara. 2009a. Chancen der Globalisierung. Entwicklung des Übersetzungsmarktes. Mitteilungsblatt für Übersetzer und Dolmetscher (MDÜ). 55: 2, 10-13.
- Rudavin, Oleg. 2009b. Current trends in the translation industry and what they mean to all of us. In: Baur, Wolfram (Hg.) Übersetzen in die Zukunft. Herausforderungen der Globalisierung für Dolmetscher und Übersetzer. Berlin: Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V. (BDÜ), 69-75.
- Sauberer, Gabriele. 2009. Was ist Qualität - und wer soll sie bezahlen? Kriterien und Verfahren zur Qualitätssicherung im Übersetzungsgeschäft am Beispiel der Automobilindustrie. In: Baur, Wolfram (Hg.) Übersetzen in die Zukunft. Herausforderungen der Globalisierung für Dolmetscher und Übersetzer. Berlin: Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V. (BDÜ), 320-326.
- Sauer, Melanie/Schmitz, Selina. 2010. Darf's noch ein bisschen mehr sein? Qualitätsmanagementmaßnahmen von Menschen und Maschinen. Mitteilungsblatt für Dolmetscher und Übersetzer 56:2. 10-14.
- Samuelsson-Brown, Geoffrey. 2006. Managing Translation Services. Clevedon, Buffalo, Toronto: Multilingual Matters.
- Schäffner, Christina (Hg.) 2000. Translation in the Global Village. Clevedon, Buffalo, Toronto, Sydney: Multilingual Matters.
- Schewe, Gerhard/Kett, Ingo. 2007. Business Process Outsourcing. Geschäftsprozesse kontextorientiert auslagern. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Schiemenz, Andreas. 2009. Im internationalen Wettbewerb erfolgreich bestehen. In: Baur, Wolfram (Hg.) Übersetzen in die Zukunft. Herausforderungen der Globalisierung für Dolmetscher und Übersetzer. Berlin: Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V. (BDÜ), 65-69.
- Schmidt, Axel. 2008. Reine Lockangebote. Preisentwicklung und Preisgestaltung im Übersetzungsbereich. Produkt Global. 4:4, 23-25.
- Schmitz, Klaus-Dirk/Straub, Daniela. 2013. Übersetzungen einkaufen. Technische Kommunikation. 35: 2, 48-51.

- Schödel, Gerald. 2008. Faktoren, Auswirkungen und Vermeidung von Risiken bei Outsourcing Entscheidungen. Universität Wien: Diplomarbeit.
- Snell-Hornby, Mary/Hönig, Hans G./Kußmaul, Paul/Schmitt, Peter A. (Hg.) 2006². Handbuch Translation. Tübingen: Stauffenburg.
- Snell-Hornby, Mary. 1986. Übersetzungswissenschaft – eine Neuorientierung. Tübingen. Francke.
- Schopp, Jürgen. 2009. Von Dienstleistungen, Mehrwertdienstleistungen und professionellem Handeln - Anmerkungen zur europäischen Translationsnorm DIN EN 15038. In: Baur, Wolfram (Hg.) Übersetzen in die Zukunft. Herausforderungen der Globalisierung für Dolmetscher und Übersetzer. Berlin: Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V. (BDÜ), 206-213.
- Schopp, Jürgen. 2005. Gut zum Druck. Typographie und Layout im Übersetzungsprozess. University of Tampere: Dissertation.
- Straub, Daniela. 2012. Branchenkenntzahlen. Stuttgart: tekomp-Studie.
- Straub, Daniela. 2012. Einkauf von Übersetzungsdienstleistungen. Stuttgart: tekomp-Studie.
- Sturz, Wolfgang. 2009. Modernes Übersetzen: Spagat zwischen Informationsmanagement und Wissensmanagement. In: Baur, Wolfram (Hg.) Übersetzen in die Zukunft. Herausforderungen der Globalisierung für Dolmetscher und Übersetzer. Berlin: Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V. (BDÜ), 235-239.
- Thom, Norbert/Wegner, Andreas. 2010. Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung. Wiesbaden: Gabler.
- Tomarenko, Valerij. 2012. Unsachgemäße Diskussion? DIN EN 15038 und das „Vier-Augen-Prinzip“. Mitteilungsblatt für Übersetzer und Dolmetscher (MDÜ). 58: 3, 38-41.
- Van Dam, Helle/Korning Zethsen, Karen. 2008. Translator Status. A Study of Danish Company Translators. The Translator. 14: 1, 71-96.
- Vihonen, Inkaliisa. 2012. Is going multilingual in business a valuable asset or simply a necessity? The Linguist. 51: 2, 20-21.
- Vivek, Shiri D./Richey Jr., R. Glenn/ Dalela, Vivek. 2009. A longitudinal examination of partnership governance in offshoring: A moving target. Journal of World Business. 44: 16-30.
- Vollmar, Gabriele. 2001. Damit die Qualität nicht in der Übersetzungsflut untergeht: Ein Modell für eine pragmatische Qualitätssicherung bei Übersetzungsprojekten. Lebende Sprachen. 46: 1, 2-6.
- Willer, Florian. 2006. Übersetzen und Globalisierung. Globalisierung und ihre Auswirkungen auf die Übersetzungs- und Lokalisierungsindustrie. Berlin: Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V. (BDÜ).

- Wilss, Wolfram. 1999. Übersetzen und Dolmetschen im 20. Jahrhundert. Teil 2: Gegenwart. Lebende Sprachen 44: 1, 1-6.
- Witzel, Jutta. 2009. Komplexe Bedingungen – zentrale Steuerung. Übersetzungsmanagement bei SAP. Mitteilungsblatt für Übersetzer und Dolmetscher (MDÜ). 55: 2, 18-21.
- Wright, Sue Ellen/Budin, Gerhard (Hg.) 2001a. Handbook of Terminology Management. Bd 2. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Wright, Sue Ellen. 2001b. Terminology and Total Quality Management. In: Wright, Sue Ellen/Budin, Gerhard. Handbook of Terminology Management. Bd 2. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 488-502.
- Wright, Sue Ellen/Wright, Leland D. (Hg.) 1993. Scientific and Technical Translation. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins.
- Yamchi, Ana Arandan. 2012. Terminologie in der Technischen Dokumentation: Qualität planen und sichern. eDITion – Fachzeitschrift für Terminologie. 8: 1, 27-30.
- Zell, Michael. 2008. Kosten- und Performancemanagement. Grundlagen - Instrumente - Fallstudie. Wiesbaden: Gabler.
- Zhong, Yong. 2006. Let's talk translation economically. A demonstration of re-articulating translation through economic terms. Across Languages and Cultures. 7: 1, 77-92.
- Zhong, Young. 2005. The Second Best Thing. Game Planning for a Mission Impossible or just for Enjoying the Process of the Work. Across Languages and Cultures. 6: 1, 95-111.
- Zschweigert Silke. 2008. Kosmopolitisches Mehr - Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen. Produkt Global. 4: 6, 16-18.

6.2 Internetquellen

- ASTTI. 2010. Allgemeine Geschäftsbedingungen für Übersetzungsdienstleistungen. http://www.astti.ch/images/stories/AGB_deutsch_korr.pdf (Letzter Zugriff: 24.01.2014).
- BDÜ Bayern. 2014. FAQ. <http://www.bdue-bayern.de/faq.html> (Letzter Zugriff: 24.01.2014).
- BDÜ. 2007. Berufs- und Ehrenordnung. <http://www.bdue.de/> (Letzter Zugriff: 24.01.2014).
- Gabler Wirtschaftslexikon. 2013a. Wertkette. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wertschoepfungskette.html> (Letzter Zugriff: 24.01.2014).

- Gabler Wirtschaftslexikon. 2013b. Gehalt.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gehalt.html> (Letzter Zugriff: 24.01.2014).
- Gabler Wirtschaftslexikon. 2013c. Angestellter.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/angestellter.html> (Letzter Zugriff: 24.01.2014).
- Gabler Wirtschaftslexikon. 2013d. Anlagevermögen.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anlagevermoegen.html> (Letzter Zugriff: 24.01.2014).
- Gabler Wirtschaftslexikon. 2014. Service Level Agreement.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/service-level-agreement.html>
 (Letzter Zugriff: 24.01.2014).
- Mügge, Uwe. 2007. Make or buy? Make and buy! New approaches for an integrated outsourcing of translation.
http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1041&context=uwe_muegge (Letzter Zugriff: 24.01.2014).
- National Consultative Committee on Racism and Interculturalism. 2008. Developing Quality Cost Effective Interpreting & Translating Services for Government Service Providers in Ireland.
<http://www.nccri.ie/pdf/Interpreting%20and%20Translating%20Services.pdf>
 (Letzter Zugriff: 24.01.2014).
- Orsted, Jeanette. 2012. Portrait of a Contender.
http://www.languageatwork.eu/readarticle.php?article_id=16 (Letzter Zugriff: 24.01.2014).
- Robert, Isabelle. 2008. Translation Revision Procedures: An Explorative Study.
<http://www2.arts.kuleuven.be/info/bestanden-div/Robert.pdf> (Letzter Zugriff: 24.01.2014).
- Soukup-Unterweger, Irmgard. 2002. *Ein praxisorientiertes Terminologieverwaltungsmodell für das betriebliche Umfeld*. Masterthese Donau-Universität Krems (http://www.soukup-unterweger.at/Dokumente/Masterthese_Soukup_komplett.pdf) (Letzter Zugriff: 24.01.2014).
- Strozza, Ralph M. Evaluating the True Cost of Translation Internally.
<http://www.interproinc.com/articles.asp?id=0102> (Letzter Zugriff: 24.01.2014).
- Tan, Johannes. 1999. In Pursuit of the Cheapest Translation Cost. Is translation still a service or has it become a commodity?
<http://www.bokorlang.com/journal/13xlation.htm> (Letzter Zugriff: 24.01.2014).
- Tek Translation International. 2009. Tek Educational: Overview of translation models employed in the industry.

http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tektrans.com%2Fdocs%2FTek_Best_Practice_Translation_Models_091119.pdf&ei=jbhqUL2yJo_QsgbY9oDgBQ&usq=A_FQjCNEM-5lrMFrJUGS-cWDYEi8pTntFSg&cad=rja (Letzter Zugriff: 24.01.2014).

Universität Austria. Berufsverband für Übersetzen und Dolmetschen. 2014. Studium. <http://www.universitas.org/nc/de/information/faqs/studium/> (Letzter Zugriff: 24.01.2014).

Universität Austria. Berufsverband für Übersetzen und Dolmetschen. 2010. Berufs- und Ehrenordnung. http://www.universitas.org/uploads/media/Berufs-_und_Ehrenordnung_0310.pdf (Letzter Zugriff: 24.01.2014).

WKO – Wirtschaftskammer Österreich. 2013. Beschäftigungsstruktur. <http://wko.at/statistik/eu/europa-beschaefigungsstruktur.pdf> (Letzter Zugriff: 24.01.2014).

7 Anhang

7.1 Abstract (Deutsch)

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit Service Level Agreements als Instrument des Qualitätsmanagements beim Outsourcen von Übersetzungsdienstleistungen. Als translationswissenschaftlicher Kontext wird das Konzept des Perspektivenwechsels von Kaiser-Cooke (2008) herangezogen. Dabei wird davon ausgegangen, dass Übersetzungsdienstleister/innen die von ihnen zu erstellenden Leistungen aus der Sicht der Auftraggeber/innen analysieren sollen, um die Anforderungen an die Qualität von Übersetzungsdienstleistungen aus Sicht der Auftraggeber/innen zu verstehen.

Auf dieser Grundlage wird zunächst festgestellt, dass das Outsourcing von Übersetzungsdienstleistungen für die auslagernden Unternehmen sowohl Chancen als auch Risiken birgt. Für die weitere Betrachtung im Rahmen dieser Masterarbeit werden die Aspekte der Qualitätssteigerung sowie der Skalierbarkeit ausgewählt.

Die Qualität von Übersetzungsdienstleistungen kann durch eine Reihe aufeinander abgestimmter Aktivitäten erreicht werden. Die europäische Übersetzungsnorm EN 15038 bietet eine Orientierungshilfe für die Anforderungen an Übersetzungsdienstleistungen. Qualität von Übersetzungsdienstleistungen wird durch das Erfüllen von Kundenanforderungen erreicht. Daher sollten die Anforderungen gemeinsam mit den Übersetzungsdienstleister/innen vor der Leistungserstellung ermittelt und vertraglich festgehalten werden.

Die Ziele dieser Masterarbeit sind das Erkennen der Kundenanforderungen, die Überprüfung der Eignung als Instrument des Qualitätsmanagements von Service Level Agreements anhand von zuvor analysierten Qualitätsmanagementansätzen und den ermittelten Kundenanforderungen sowie die Erstellung möglicher Service Levels für Übersetzungsdienstleistungen.

7.2 Abstract (Englisch)

The aim of this thesis is to evaluate whether service level agreements may be used as an instrument of quality management for outsourcing translation services. The applied context of translation studies of this thesis is Kaiser-Cooke's principle of the change of perspectives (2008), which allows translators to understand translation services from their client's point of view.

Outsourcing translation services may implicate new possibilities as well as risks for the outsourcing company. In this thesis, the aspects of quality improvement and scalability are being further evaluated.

The quality of translation services can not be achieved by assessing the service at the end of the process but by coordinating activities with the aim to achieve quality. The European translation services standard EN 15038 provides a guide for the requirements for translation services. As quality is achieved by fulfilling the clients' requirements, they should be identified and established in a contract beforehand.

This thesis aims to identify the clients' requirements, to evaluate by means of analysed quality management approaches and the identified customers' requirements whether service level agreements are suited as an instrument of quality management and to establish possible service levels for translation services.

7.3 Lebenslauf

Angaben zur Person

Name	Eva Irmann
Akademischer Grad	BA
Geburtsdatum	05.03.1988
Staatsangehörigkeit	Österreich
E-Mail-Adresse	eva.irmann@hotmail.com

Universitäre Ausbildung

02/2013 – 06/2013	Erasmus-Aufenthalt Masterstudium Fachübersetzen mit Schwerpunkt Wirtschaft Université de Genève, Schweiz
seit 02/2011	Masterstudium Fachübersetzen und Terminologie Deutsch, Französisch, Englisch Zentrum für Translationswissenschaften Universität Wien
02/2008 – 01/2011	Bachelorstudium Romanistik, Italienisch Institut für Romanistik Universität Wien
10/2007 – 01/2010	Bachelorstudium Transkulturelle Kommunikation Zentrum für Translationswissenschaften Universität Wien

Schulische Ausbildung

2002 – 2007	HLW Villach, Schwerpunkt: Dritte Lebende Fremdsprache Villach
1998 – 2002	Hauptschule Feistritz/Drau, Schwerpunkt: Dritte Lebende Fremdsprache Feistritz/Drau
1994 – 1988	Volksschule Feistritz/Drau Feistritz/Drau

Berufserfahrung

seit 10/2013	Mitarbeiterin im Customer Service Hirsch Uhrenarmbänder, Klagenfurt
12/2012	Übersetzerin Übersetzung der Website ins Französische KIBIROOMS, Wien
02, 07 – 08/2012	Übersetzungspraktikum SSI Schäfer Peem, Graz
07/2010 - 01/2012	Studentische Bibliothekskraft Fachbereichsbibliothek Romanistik Universitätsbibliothek Wien
seit 01/2010	Übersetzerin und Lektorin bei den Projekten: Wiener Streifzüge VIE_books TypeFaces Metroverlag, Wien
06/2005 – 09/2005	Pflichtpraktikum in Küche und Service Mount Prospect Hotel, Penzance/Großbritannien

Auslandsaufenthalte

02/2013 – 06/2013	Erasmus-Aufenthalt in Genf/Schweiz
07/2008 – 08/2008	Aupair-Aufenthalt in Saint-Brévin/Frankreich
06/2005 – 09/2005	Pflichtpraktikum im Mount Prospect Hotel in Penzance/Großbritannien

Zusatzqualifikationen

Sprachen:	Deutsch (A-Sprache), Französisch (B-Sprache), Englisch (C-Sprache); fortgeschrittene Kenntnisse in Italienisch
EDV-Kenntnisse:	MS-Office, Across, SDL-Trados, Projectile
Führerschein:	B
Wettbewerbe:	1. Platz beim Übersetzungswettbewerb von ARTE (Verschmuggel, Herbst 2012)