7 Risikomanagement

Carmen Canfora, Angelika Ottmann

7.1 Risikomanagement – Grundlagen und Ziele

Jedes Unternehmen – egal ob Einzelunternehmen oder "Global Player" – ist Risiken ausgesetzt. Diese Risiken können unterschiedlicher Natur sein. Auch ihre Auswirkungen können mehr oder weniger gravierend, im schlimmsten Fall sogar existenzgefährdend sein. Risiken verschwinden nicht, wenn man sie ignoriert. Es ist daher vernünftig, systematische Überlegungen anzustellen, welche Risiken tolerierbar sind und welche Risiken mit welchen Mitteln eingedämmt werden sollten. Diese systematischen Überlegungen nennt man Risikomanagement. In der Literatur zum Risikomanagement wird Risiko allgemein als eine Kombination aus Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit definiert. Wenn man Risiken minimieren möchte, kann man versuchen, entweder das Schadensausmaß oder die Eintrittswahrscheinlichkeit zu senken. Das Ziel des Risikomanagements ist es nicht, sämtliche Risiken zu eliminieren, denn das ist gar nicht möglich und es würden damit auch Erfolgschancen ausgeschlossen. Das Ziel ist es daher, auf der Basis der Risikobewertung ein optimales Verhältnis zwischen Chancen und Risiken für das Unternehmen zu finden.

Im Detail heißt das:

- Die Risiken der betrieblichen Geschäftstätigkeit müssen systematisch identifiziert werden.
- Die möglichen Konsequenzen aus der Übernahme von Risiken müssen beschrieben werden.
- Die bekannten Risiken müssen bewertet werden.

Damit hat das Unternehmen eine systematische Entscheidungsgrundlage dafür, ob ein Risiko eingegangen (toleriert) wird, oder ob Maßnahmen zu seiner Bewältigung getroffen werden müssen.

Was haben nun Übersetzen und Dolmetschen mit Risikomanagement zu tun?

Von Übersetzungen können Risiken ausgehen. Diese Risiken sind je nach Situation unterschiedlich, d. h. unterschiedliche Dokumente sind mit unterschiedlichen Risiken für Übersetzer, Auftraggeber (Agentur oder Hersteller oder Veranstalter) und Endanwender (z. B. Bediener einer Maschine) behaftet. Zu diesen Risiken des Produkts selbst kommen noch Prozessrisiken hinzu, die sich aus der Tätigkeit Übersetzen / Dolmetschen ergeben und nicht direkt aus dem Text. Ein Beispiel für ein Produktrisiko ist, dass der Bediener einer Motorsäge sich am Bein verletzt, weil die Bedienungsanleitung einen Übersetzungsfehler enthält. Dies kann zu Schadenersatzzahlungen des Herstellers und des Übersetzers führen. Ein Beispiel für ein Prozessrisiko ist, dass eine Übersetzung nicht termingerecht geliefert wird, was einen Honorarausfall für den Übersetzer nach sich ziehen kann.

7.2 Abgrenzung Risikomanagement vs. Qualitätsmanagement und Projektmanagement

Risikomanagement darf nicht mit Qualitätsmanagement verwechselt werden, obwohl es einige Überschneidungen gibt. Beim Qualitätsmanagement geht es darum, die für den Kunden optimale Übersetzungsqualität zu erzielen. Das Risikomanagement dagegen bietet Entscheidungskriterien, anhand derer die Maßnahmen zur Erzielung der Übersetzungsqualität dem Risiko angepasst werden.

Ebenso wenig darf Risikomanagement mit Projektmanagement verwechselt werden. Beim Projektmanagement überlegt man, wie man innerhalb der gesetzten Zeit mit den vorhandenen Mitteln sein Projekt abwickeln kann. Das Risikomanagement bietet die Entscheidungskriterien, anhand derer man das Projektmanagement aufziehen kann.

Das Risikomanagement ist also eine Art Kompass, an dem sich alle anderen Managementaufgaben ausrichten.

7.3 Risikomanagement nach ISO 31000

Die ISO 31000 ist eine international verbreitete Norm zur Gestaltung von Risikomanagementsystemen in Unternehmen (vgl. Kapitel 6, Normen, Richtli-

nien und Leitfäden). Laut der ISO 31000 ist Risikomanagement eine Unternehmensaufgabe und erstreckt sich auf alle Unternehmensbereiche.

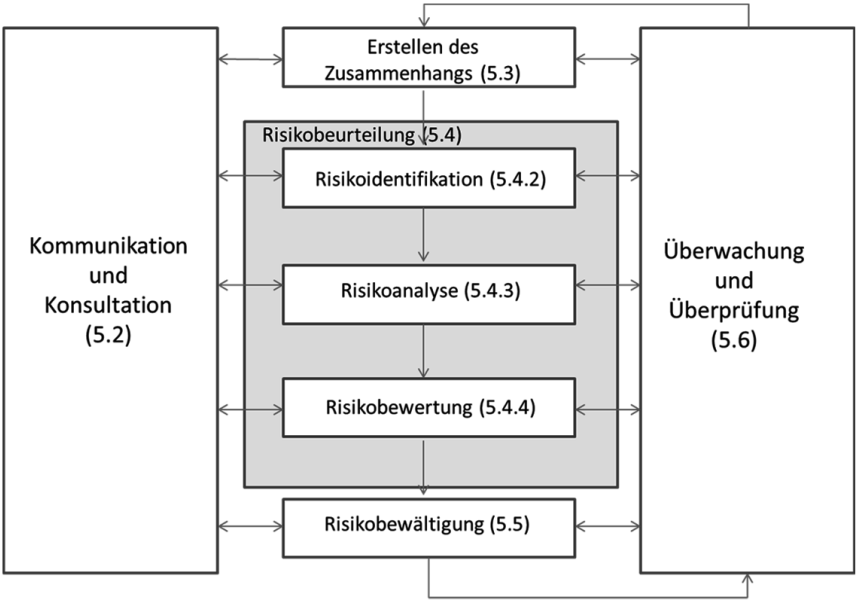

Abb. 1: Risikomanagementprozess nach ISO 31000 (Quelle: ISO 31000)

Das Risikomanagement nach ISO 31000 umfasst folgende Schritte:

- **Erstellen des Zusammenhangs:** „Durch Erstellen des Zusammenhangs bringt die Organisation ihre Ziele zum Ausdruck, definiert die externen und internen Einflussfaktoren, die beim Risikomanagement zu berücksichtigen sind, und legt den Geltungsbereich und die Risikokriterien für den nachfolgenden Prozess fest“ (ISO 31000, Abschnitt 5.3.1).

  Unter Risikokriterien sind die Prioritäten des Unternehmens zu verstehen, d. h. im Unternehmen muss gleich zu Beginn eine Diskussion geführt werden, welche (möglichen) Risiken das Unternehmen bereit wäre zu tolerieren.

- **Risikoidentifikation:** „Die Risikoidentifikation umfasst die Ermittlung von Risikoquellen, Ereignissen, ihren Ursachen und potenziellen Auswirkungen“ (ISO 31000, Abschnitt 2.15).

- **Risikoanalyse:** In der Risikoanalyse wird festgestellt, welche Auswirkungen jedes einzelne dieser Risiken hat und mit welcher Wahrscheinlichkeit es eintritt.
- **Risikobewertung:** Prozess, bei dem die Ergebnisse der Risikoanalyse den Prioritäten des Unternehmens gegenübergestellt werden, um zu bestimmen, ob die Risiken und/oder ihr Ausmaß tolerierbar sind oder ob Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die Risiken zu minimieren. In der Phase der Risikobewertung wird außerdem festgelegt, in welcher Reihenfolge die Risiken minimiert werden. Dabei sollten zuerst die Risiken minimiert werden, die für das Unternehmen existenzgefährdend sein können bzw. die es nicht tolerieren kann.

Risikoidentifikation, -analyse und -bewertung zusammen werden auch als Risikobeurteilung bezeichnet.

- **Risikobewältigung:** Auswahl und Umsetzung der Maßnahmen zur Risikominimierung.
- **Risikocontrolling:** Überwachung und Überprüfung der Umsetzung der getroffenen Maßnahmen zur Risikominimierung sowie der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen. Die Ergebnisse der Überprüfung fließen wieder in die Risikobeurteilung ein, sodass ein Kreislauf entsteht.

7.4 Risikomanagement für Übersetzer und Dolmetscher

Alle Dienstleister, die mit Übersetzungs- und Dolmetschleistungen zu tun haben, sollten ihre gesamte Tätigkeit unter dem Aspekt des Risikomanagements durchdenken: Welche Risiken sind mit jedem Aspekt meiner Tätigkeit verbunden? Welche davon sind für mich tragbar? Welche nicht? Was kann ich tun, um die nicht tragbaren auf ein tragbares Maß zu minimieren? Zur Vorbereitung des Risikomanagements für Übersetzer und Dolmetscher ist eine SWOT-Analyse hilfreich.

SWOT-Analyse (SWOT analysis)

Die SWOT-Analyse dient der Evaluierung der Gesamtsituation eines Unternehmens. Übersetzer und Dolmetscher können eine SWOT-Analyse nutzen, um sich über ihre Situation ein genaueres Bild zu machen. Eine SWOT-

Analyse besteht aus vier Feldern (Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen), die separat betrachtet werden. Hier ein Beispiel:

Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Gute fachliche Ausbildung in speziellem Fachgebiet	Fachlich eingeschränkt auf nur ein Fachgebiet
Chancen (Opportunities)	**Bedrohungen (Threats)**
Fachliche Nische aufbauen	Fachgebiet, an dem wenig Interesse besteht oder in dem es nur wenige Kunden gibt

Das Feld „Bedrohungen" enthält die Risiken, die im Risikomanagement näher betrachtet werden müssen. Im Grunde stellt eine SWOT-Analyse also einen ersten Schritt im Risikomanagement dar, nämlich den der Risikoidentifikation.

Risiken können interne oder externe Quellen haben. Zum Beispiel ist der Wechsel des Projektleiters oder Einkäufers beim Kunden ein externes Risiko, das der Sprachmittler nicht selbst beeinflussen kann, d. h. die Eintrittswahrscheinlichkeit kann nicht gesenkt werden. Möglich ist aber eine Senkung des Schadensausmaßes, indem man versucht mehr Kunden zu gewinnen und dadurch den möglichen Verlust des Kunden zu kompensieren. Dagegen ist ein Datenverlust aufgrund einer unzureichenden Datensicherung ein internes Risiko, auf das der Sprachmittler direkt Einfluss nehmen kann. Hier kann neben dem Schadensausmaß auch die Eintrittswahrscheinlichkeit gesenkt werden, indem man regelmäßige und redundante Datensicherungen erstellt.

Risikofaktoren für den Sprachmittler können sein (nach Ardelean 2015):

- Anforderungen des Arbeitgebers (bei Angestellten)
- Anforderungen des Kunden
- Richtlinien und Gesetze
- Kulturspezifika
- Zeitbudget
- Zu wenig oder falsche Weiterbildung
- Finanzielles Budget (Preis, eigene Liquidität, Rücklagen)
- Persönlichkeit des Sprachmittlers

- Marktsituation (Kundenstruktur, Nachfrage nach Fachgebiet)
- Endbenutzer (Zieltextrezipienten)
- Berufsethik (Geheimhaltung, Neutralität)

Grundsätzlich kann ein Risikomanagement für Übersetzer/Dolmetscher gemäß ISO 31000 strukturiert werden, d. h. die Risiken des Sprachmittlers müssen identifiziert, analysiert und bewertet werden. Danach müssen Maßnahmen für die Minimierung erarbeitet und umgesetzt werden. Im letzten Schritt müssen die Einhaltung und die Wirksamkeit der Maßnahmen kontrolliert und gegebenenfalls Prozesse korrigiert werden. Dies soll an einem Beispiel mit zwei Risiken erläutert werden.

Risikofaktoren: Kundenstruktur und Vorgaben des Auftraggebers

Phase	Bestandsaufnahme	Szenarien	Auswirkungen
Risiko-identifikation	· Mit Kunde A wird mehr als 50 % des Umsatzes erzielt	· Kunde A verringert das Auftragsvolumen	· Umsatzrückgang
		· Kunde A fällt ganz weg	· Ausfall von 50 % des Gesamtumsatzes
		· Kunde A erhöht das Auftragsvolumen	· Steigende Abhängigkeit von einem Kunden
	· Kunde B hat einen extrem umfangreichen Styleguide, der vom Übersetzer einzuhalten ist	· Die vielen Vorgaben verwirren	· Höhere Fehleranfälligkeit
		· Man braucht mehr Zeit, diese Zeit steht dann für andere Aufträge nicht mehr zur Verfügung	· Terminschwierigkeiten · Umsatzverlust
		· Höhere geistige Anstrengung erforderlich	· Geistige Erschöpfung · Gesundheitliche Beschwerden

Phase	Fragestellung	Eintrittswahrscheinlichkeit	Akzeptanz
Risikoanalyse	Wie wahrscheinlich sind die einzelnen Szenarien? Welche Auswirkungen bin ich bereit zu tragen?	Kunde A: · Beobachtung: Bestellwesen wird auf den Einkauf verlagert. D. h. in Zukunft wird es Ausschreibungen für Übersetzungsaufträge geben. · Prognose: Auftragsvolumen geht zurück. Totalausfall wird nicht erwartet, aber auch keine Volumenerhöhung.	· Da der Kunde für über 50 % des Umsatzes verantwortlich ist, kann dieses Risiko existenzgefährdend sein und ist darum nicht tragbar.
		Kunde B: · Beobachtung: Anzahl der Überstunden ist gestiegen. Termine konnten aber immer eingehalten werden. · Prognose: Wenn das Auftragsvolumen mit Kunde B steigt, steigen auch die Überstunden. Möglicherweise kommt es dann zu Terminschwierigkeiten.	· Solange das Auftragsvolumen mit Kunde B gleich bleibt, ist das Risiko tragbar. · Sollte das Auftragsvolumen steigen, sind Maßnahmen erforderlich. Das Risiko ist jedoch nicht existenzgefährdend.
Phase	**Fragestellung**	**Risikokategorie**	**Prioritäten**
Risikobewertung	· Handelt es sich um ein niedriges, mittleres oder hohes Risiko? · Welches Risiko muss zuerst angegangen werden?	· Risiko Kunde A: hoch · Risiko Kunde B: mittel	· Es müssen zuerst Maßnahmen getroffen werden, um das Risiko A zu senken. Danach kann man Risiko B angehen.

Phase	Fragestellung	Risiko A	Risiko B
Risikobewältigung	· Welche Maßnahmen müssen zur Risikominimierung getroffen werden?	· Umsatzanteil von Kunde A verringern: durch zusätzliche Kunden oder durch Erhöhung der Anteile bei anderen bestehenden Kunden · Regelmäßige Umsatzkontrolle	· Problem beim Kunden ansprechen (Styleguide verschlanken) · Abgabetermine verlängern · Zusatzaufwand vergüten lassen · Entspannungstechniken lernen
Phase	**Fragestellung**	**Risiko A**	**Risiko B**
Risikocontrolling	· Wurden die Maßnahmen umgesetzt?	· Wurden Akquisemaßnahmen ergriffen?	· Fand ein Gespräch mit dem Kunden statt? · Wurde eine Entspannungstechnik erlernt? Wird sie auch angewendet?
	· Waren die Maßnahmen wirksam?	· Wurden tatsächlich neue Kunden gewonnen? Hatte dies Einfluss auf die Umsatzverteilung?	· Ist die Anzahl der Überstunden gesunken? · Wurde der Styleguide so verändert, dass der Aufwand geringer geworden ist? · Wurde ein eventueller Umsatzverlust ausgeglichen?
	· Sind andere oder zusätzliche Maßnahmen erforderlich?	· Wenn die Maßnahmen nicht wirksam waren, müssen zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden.	· Wenn die Maßnahmen nicht wirksam waren, müssen zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden.

Dieses Schema lässt sich auf beliebige Probleme bzw. Risiken anwenden, mit denen Sprachmittler im Arbeitsalltag konfrontiert werden. Auch Auftraggeber können dieses Schema auf ihre Übersetzungsprozesse anwenden. Allerdings gibt es auch Risiken, die von der Übersetzung als Produkt ausgehen. Auf diesen Aspekt wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

7.5 Risikomanagement für Übersetzungen

Beim Risikomanagement für Übersetzungen werden nicht die Risiken betrachtet, die sich für den Übersetzer durch seine Tätigkeit ergeben, sondern welche Risiken aus einer Übersetzung für den Verwender und den Auftraggeber entstehen können. Je nach Situation können diese Risiken ganz unterschiedlich sein, daher müssen auch die Maßnahmen zur Risikominimierung individuell angepasst werden. Die Schritte, die in der ISO 31000 für Risikomanagementsysteme genannt werden, können beispielsweise bei einer Gebrauchsanleitung für eine Motorsäge folgendermaßen auf das Risikomanagement für Übersetzungen übertragen werden:

- **Erstellen des Zusammenhangs:** Im Unternehmen muss ein klarer Konsens darüber bestehen, welche (möglichen) Risiken für das Unternehmen untragbar wären bzw. welche (möglichen) Risiken vom Unternehmen toleriert würden und ggf. bis zu welchem Punkt. Im vorliegenden Beispiel nehmen wir an, dass für das Unternehmen Sicherheit oberste Priorität hat und daher Risiken, die mit Personenschäden einhergehen, unbedingt minimiert werden müssen. Andere Risiken, wie z. B. verzögerte Markteinführung oder Schadensersatz aufgrund von Sachschäden würden hier einen weniger hohen Stellenwert einnehmen. Dieser Schritt kann nur vom Unternehmen selbst (also vom Auftraggeber) durchgeführt werden. Dies kann nicht der Übersetzungsdienstleister leisten, weil er die Prioritäten des Unternehmens nicht kennt.
- **Risikoidentifikation:** In diesem Schritt stellt das Unternehmen zusammen, welche Dokumentarten/Textsorten übersetzt werden, für welche Zielgruppen und für welchen Zweck übersetzt wird, wer am Übersetzungsprozess beteiligt ist, wie die Prozesse ablaufen, welche Risiken mit jeder Dokumentart/Textsorte einhergehen und welche Risiken sich aus der Übersetzung ergeben. In unserem Beispiel werden für die Dokumentart „Gebrauchsanleitung für große Motorsägen folgende Risiken identifiziert: Gefahr für Leib und Leben, Sachschaden, Vermögensschaden, Imageschaden.

Risiko	Erläuterung
Gefahr für Leib und Leben	Bei unsachgemäßer Handhabung oder Wartung können sich Personen schwer oder sogar tödlich verletzen.
Sachschaden	Bei unsachgemäßer Handhabung oder Wartung kann ein Schaden an der Motorsäge entstehen.
Vermögensschaden	Die Motorsäge kann nicht in das Zielland eingeführt werden, weil die übersetzte Gebrauchsanleitung nicht den Anforderungen der dortigen Behörden genügt. Oder das Unternehmen wird verklagt, weil sich ein Anwender verletzt, und muss Schadensersatz zahlen.
Imageschaden	Das Markenimage wird beschädigt.

Auch dieser Schritt kann nicht vom Übersetzungsdienstleister durchgeführt werden, da ihm möglicherweise nicht alle Informationen zur Verfügung stehen.

- **Risikoanalyse:** Bei der Risikoanalyse ermittelt das Unternehmen, welche Auswirkungen die Einzelrisiken haben, wie wahrscheinlich es ist, dass der Schadensfall eintritt, wie schlimm die Konsequenzen für das Unternehmen sind und welche dieser Konsequenzen es bereit ist zu tragen. Dies kann beispielsweise in Form einer Risikomatrix[18] geschehen – es sind aber auch andere Darstellungsformen denkbar (ausgefüllt = hohe Priorität, es müssen unbedingt Maßnahmen zur Risikominimierung ergriffen werden; schraffiert = mittlere Priorität, es können Maßnahmen zur Minimierung ergriffen werden; gepunktet = geringe Priorität, Maßnahmen zur Minimierung sind nicht erforderlich). Die Risikomatrix ist für jedes Unternehmen individuell zu erstellen. Ein Beispiel für eine Risikomatrix eines Unternehmens sieht folgendermaßen aus:

18 Üblicherweise werden in einer Risikomatrix hohe Risiken mit roter Farbe, mittlere mit gelber und niedrige mit grüner Farbe markiert. Dies entspricht in unserem Beispiel dem ausgefüllten (rot), dem schraffierten (gelb) und dem gepunkteten (grün) Feld.

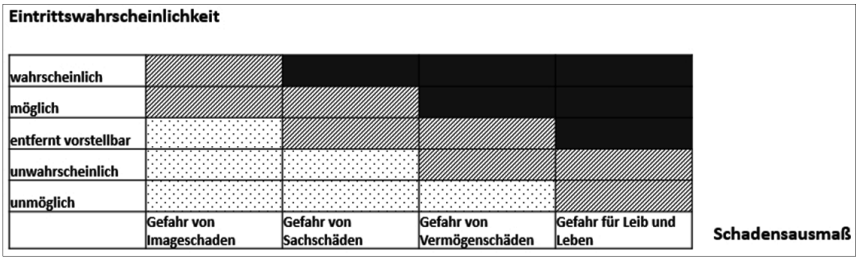

Abb. 2: Risikomatrix für ein Unternehmen (Quelle: Die RisikoScouts)

Im Anschluss werden die Einzelrisiken für ein Dokument gemäß der Risikomatrix des Unternehmens ermittelt. Ein willkürliches Beispiel für die Bedienungsanleitung einer Motorsäge wird in der folgenden Abbildung gezeigt:

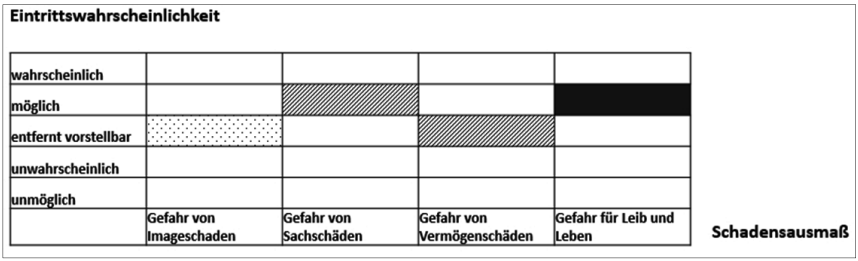

Abb. 3: Risikomatrix für eine Dokumentart (Quelle: Die RisikoScouts)

- **Risikobewertung:** Bei der Risikobewertung wird das Gesamtrisiko einer Dokumentart für das Unternehmen quantifiziert. Üblich sind hier beispielsweise Scoring-Modelle, bei denen jedem Einzelrisiko Punktwerte zugeordnet werden und dann ein Gesamt-Score ermittelt wird. Dadurch ist auf einen Blick eine Einordnung der Dokumentarten in individuell für das Unternehmen festzulegende Risikokategorien möglich (z. B. niedriges, mittleres, hohes Gesamtrisiko). Das Gesamtrisiko gibt Auskunft darüber, welcher Übersetzungsprozess für die entsprechende Dokumentart angemessen ist. In unserem Fall nehmen wir an, dass unternehmensintern festgelegt wurde, dass alle Dokumentarten mit einem oder mehreren hohen Einzelrisiken zur Kategorie „hohes Gesamtrisiko“ gehören.

- **Risikobewältigung:** In Abhängigkeit vom festgestellten Gesamtrisiko werden bei der Risikobewältigung Maßnahmen geplant, um die Risiken auf ein vertretbares Maß zu senken. Für Dokumentarten mit einem niedrigen Gesamtrisiko kann ein Übersetzungsprozess mit wenigen Schritten ausreichend sein (z. B. Übersetzung und Kontrolle durch den Übersetzer). Bei einer Dokumentart mit einem hohen Gesamtrisiko (wie in unserem Beispiel „Motorsäge") sind dagegen zusätzliche Prozessschritte erforderlich (z. B. Übersetzung, Kontrolle durch den Übersetzer, Revision und fachliche Prüfung). In bestimmten Fällen sind weitere Schritte denkbar, wie z. B. ein Usability Test, eine gesonderte Zahlenprüfung, eine gesonderte Stilprüfung oder eine Rückübersetzung. Je höher das Gesamtrisiko, desto komplexer muss der Übersetzungsprozess sein.
- **Risikocontrolling:** Zum Risikomanagement gehört, dass die Umsetzung und Einhaltung der Maßnahmen zur Risikobewältigung überwacht wird. D. h. es wird geprüft, ob zusätzlich festgelegte Schritte, wie z. B. ein Usability Test der Übersetzung, eingerichtet wurden und umgesetzt werden. Ebenso muss regelmäßig überprüft werden, ob die Maßnahmen wirksam sind, d. h. ob die Risiken auf ein vertretbares Maß gesenkt wurden. Die Ergebnisse des Risikocontrollings müssen wieder im Risikomanagement berücksichtigt werden, sodass ein geschlossenes System im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses entsteht.

Für das Unternehmen ergeben sich nach Einführung eines Risikomanagements für Übersetzungen folgende Vorteile:

- Unternehmensweit akzeptierte Entscheidungskriterien für die Festlegung von Übersetzungsprozessen in Abhängigkeit vom Risiko
- Definierte Entscheidungskriterien für die Auswahl von Ressourcen (z. B. Übersetzer, Projektmanager, Tools)
- Weniger Reklamationen, Produktrückrufe, Falschlieferungen und Nachbesserungen, dadurch Zeit- und Geldersparnis
- Geringerer Abstimmungsaufwand zwischen Auftraggeber und Übersetzungsdienstleister, dadurch Zeit- und Geldersparnis
- Verbesserte Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Übersetzungsdienstleister

7.6 Bibliografie

Ardelean, Carmen (2013): „Monitoring potential risks in translation activities." *Proceedings of the Annual Conference of the University of Ruse* 52 [6.3], 99–103 – http://conf.uni-ruse.bg/bg/docs/cp13/6.3/6.3-17.pdf (16.08.2016)

Ardelean, Carmen (2015): *Think twice! Risk Management – The hidden Side of Translation*. Bukarest: Ed. Conspress.

Canfora, Carmen; Ottmann, Angelika (2015): „Risikomanagement für Übersetzungen". *trans-kom* 8 [2], 314-346.

DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (2007): *Risikomanagement. Risiken beherrschen – Chancen nutzen*. Frankfurt a. M.: Beuth (DGQ, 12–41).

Diederichs, Marc (2013): *Risikomanagement und Risikocontrolling*. 3. völlig überarbeitete Auflage. München: Vahlen.

Dunne, Elena (2013): *Project Risk Management: Developing a Risk Framework for Translation Projects*. Dissertation. Kent State University.

Gleißner, Werner; Thomas Berger (2007): *Risikomanagement im Mittelstand*. Carl-von-Ossietsky-Universität Oldenburg. o. O.

ISO 31000:2009-1: *Risikomanagement – Grundsätze und Leitlinien.* Berlin: Beuth.

Ottmann, Angelika; Canfora, Carmen (2015): „Im grünen Bereich?". *technische kommunikation* 5, 34–39.

Pym, Anthony (2015): „Translating as risk management." *Journal of Pragmatics* 85, 67–80 – doi:10.1016/j.pragma.2015.06.010 (16.08.2016).