

Geschichte und Definition des Begriffs Call Center sowie dessen Organisationsformen

4. Auflage, Frankfurt 2010

Herausgeber

Dipl.-Kfm. (FH) Christoph Busch
Beratender Volks- und Betriebswirt
Im Vogelsgesang 22
60488 Frankfurt am Main
Telefon: 069/98 66 47 35
Telefax: 069/98 66 47 36
E-Mail: info@christophbusch.com
www.christophbusch.com

Copyright/Haftungsausschluss

Dieses Dokument ist als Werk einschließlich aller Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, inklusive des Erstellens von Fotokopien, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, und die Verarbeitung in elektronischen Systemen. Alle Inhalte dieses Werks wurden nach bestem Wissen recherchiert und erstellt. Für Irrtümer und Druckfehler wird vom Herausgeber keine Verantwortung oder Haftung übernommen, ebenso wie für Handlungen, Aktivitäten oder Unterlassungen, die auf Grundlage der Inhalte und Empfehlungen dieses Werks erfolgen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis.....	III
1 Geschichte des Begriffs Call Center	1
2 Definition des Begriffs Call Center.....	1
2.1 Enge und weite Definition des Begriffs Call Center.....	1
2.2 Inhouse-Call-Center und Call-Center-Dienstleister	2
2.3 Unzureichendes Branchenverständnis	3
2.4 Unzureichende Daten und Fakten aufgrund von Schätzungen	3
2.5 Call-Center-Definition nach Busch.....	5
3 Organisationsformen von internen und externen Call Centern.....	6
3.1 Organisationsform interner Call Center	6
3.2 Organisationsform mithilfe externer Call Center.....	7
Literaturverzeichnis.....	9

Abkürzungsverzeichnis

ACD	Automatic Call Distributor
BPO	Business Process Outsourcing
B-to-B	Business to Business
B-to-C	Business to Consumer
DDV	Deutscher Dialogmarketing Verband
ITIL	IT Infrastructure Library
Ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisationsform von Call Centern	6
---	---

1 Geschichte des Begriffs Call Center

Der Begriff Call Center stammt aus dem amerikanischen Wirtschaftsraum und stellt eine Kombination der Wörter Call (Abruf, Anruf, Gespräch, Ersuchen) und Center (Mittelpunkt, Zentrale) dar. Als Erfinder des Begriffs gilt der US-Amerikaner Durr, der Anfang der 1970er-Jahre für den US-amerikanischen Hersteller von automatischen Anrufverteilern, Rockwell, tätig war.¹ Der erste automatische Anrufverteiler (ACD) wurde für die US-amerikanische Fluggesellschaft Continental Airlines entwickelt und stellt die Geburtsstunde der Call Center dar.²

In Deutschland gilt die Walter Services GmbH als Pionier des Telemarketings. Walter startete die ersten Telefonmarketing-Tests für Beiersdorf, Blendax und Effern bereits im Jahr 1978.³ Zwei Jahre danach, im Jahr 1980, gründete Günter Greff die TAS Telemarketing.⁴ Die Gründungswelle – insbesondere von internen Call Centern – setzte hierzulande erst in den 1990er-Jahren ein. Vorangegangen war der Wandel von der Produktorientierung der 1970er-Jahre zur Kundenorientierung: "Products come and go, but customers remain. The secret to success is maintaining a profitable relationship with the customer, regardless of what products are involved"⁵.

2 Definition des Begriffs Call Center

2.1 Enge und weite Definition des Begriffs Call Center

Als Standardwerk für die Definition des Begriffs Call Center kann das Call-Center-Lexikon herangezogen werden. Fojut räumt jedoch ein, dass das, was unter den Begriff Call Center fällt, als strittig angesehen werden muss.⁶ Der US-Amerikaner Cleveland definiert einen Call als Hilferuf eines Interessenten oder Kunden, unabhängig vom verwendeten Kommunikationskanal.⁷ Fojut hingegen fasst den Begriff Call Center weit, in-

¹ Vgl. o. V. (2008), S. 14.

² Vgl. <http://callcentres.com.au/rockwell1.htm>, Stand 19.11.2008.

³ Vgl. <http://de.walterservices.com/de/unternehmen/ueber-uns/historie.html>, Stand 07.11.2010.

⁴ Vgl. <http://www.ddv.de/downloads/HoF.pdf>, Stand 08.08.2009.

⁵ Lemon, K. N. et al. (2000), S. 6.

⁶ Vgl. Fojut, S. (2008), S. 44.

⁷ Vgl. Greff, G. (2008), S. 8.

dem sie ihn als „Ort, von dem aus Anrufe in großer Menge getätigt beziehungsweise entgegengenommen werden“⁸, definiert. „Die Anrufe können aus Marketing-, Verkaufs- oder zu Informationszwecken erfolgen“⁹. Zudem können sie von außen in das Unternehmen eingehen (Inbound) oder von dem Unternehmen ausgehen (Outbound).¹⁰ Unternehmen bieten ihren Abnehmern (B-to-C und B-to-B) an, mit ihnen auf verschiedenen Kommunikationswegen in Kontakt zu treten. Daher bearbeiten Call Center Anfragen nicht ausschließlich per Telefon, sondern auch via Brief, Telefax, E-Mail, SMS und Internet.¹¹ Ein Call Center ist somit „ein Instrument zur Organisation der Kunden- und Marktkommunikation mit Mitteln der Telekommunikation“¹² sowie der Informationstechnologie.

2.2 Inhouse-Call-Center und Call-Center-Dienstleister

Werden Call-Center-Dienstleistungen von Unternehmen intern erbracht, so wird in dieser Arbeit der übliche Begriff Inhouse-Call-Center verwendet. Werden die Call-Center-Dienstleistungen hingegen von Unternehmen an externe Dienstleistungsunternehmen vergeben¹³, wird der Begriff Call-Center-Dienstleister verwendet. Call-Center-Dienstleister sind wirtschaftlich selbstständige Einheiten, deren Zweck die Dienstleistungsproduktion ist.¹⁴ Das Statistische Bundesamt führt in seiner Klassifikation der Wirtschaftszweige Call Center in der Abteilung 82 (Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen für Unternehmen und Privatpersonen) in der Gruppe 82.2 auf.¹⁵ Erfasst sind in dieser Klassifikation ausschließlich die Call-Center-Dienstleister.

⁸ Fojut, S. (2008), S. 44.

⁹ Fojut, S. (2008), S. 44.

¹⁰ Vgl. Fojut, S. (2008), S. 103, 129.

¹¹ Vgl. Fojut, S. (2008), S. 122.

¹² Klocke, H., v. Reichenbach, C. (1996), S. 31.

¹³ Vgl. Kapitel 3.2.

¹⁴ Vgl. Frietzsche, U., Maleri, R. (2008), S. 6.

¹⁵ Vgl. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationenwz2008.property=file.pdf>, Stand 28.11.2008.

2.3 Unzureichendes Branchenverständnis

Inhouse-Call-Center zählen somit nicht zur Call-Center-Branche, sondern sind Teil der jeweiligen Branche ihres Unternehmens wie z. B. Energieversorgung, Finanzdienstleistung, Telekommunikation. Die einschlägigen Fachzeitschriften und Verbände hingegen zählen die Inhouse-Call-Center, Call-Center-Dienstleister sowie die Anbieter von Produkten und Dienstleistungen für Call Center zur Call-Center-Branche, was im originären Sinn einer Branchendefinition jedoch nicht haltbar ist.¹⁶ Aufgrund der wissenschaftlich nicht haltbaren Verwendung des Call-Center-Begriffs wird zudem die statistische Erfassung von Call-Centern erschwert. Eine empfehlenswerte Abhandlung über die Probleme der Call-Center-Definition und -Datenerhebung wurde im Rahmen des CCall-Forschungsprojektes¹⁷ im Auftrag der VBG Verwaltungs-Berufsgenossenschaft im Jahr 2001 erstellt. Die Ausführungen sind nach wie vor aktuell.¹⁸

2.4 Unzureichende Daten und Fakten aufgrund von Schätzungen

Der Deutsche Dialogmarketing Verband (DDV) gab im Jahr 2006 die Zahl der Call-Center in Deutschland mit 5.700 an.¹⁹ Laut Call Center Forum (CCF) ist seitdem die Zahl der Call Center auf rund 6.700 im Jahr 2009 gewachsen.²⁰ Die Studie Contact-Center-Trends 2008 ermittelte bei 149 befragten Unternehmen eine durchschnittliche Größe von 228 Arbeitsplätzen und 241 Mitarbeitern.²¹ Laut der Studie Call-Center-Nachfrage 2007 nutzen von 500 befragten Unternehmen unterschiedlicher Branchen 60 Prozent Call Center. Dabei setzen 58 Prozent der Unternehmen mit einem Inbound-Service auf ein Inhouse-Call-Center.

¹⁶ So versteht sich z. B. das Call Center Forum Deutschland e. V. als „der starke Partner in einer dynamischen Branche“ und stellt sich als Ansprechpartner und Interessenvertreter seiner Mitglieder dar, die sich aus Call-Center-Dienstleistern, Inhouse-Call-Centern sowie Lieferanten von Call-Center-Technologie und -Dienstleistungen rekrutieren. Vgl. <http://www.call-center-forum.de>, Stand 08.08.2009.

¹⁷ Vgl. http://www.ccall.de/download_dat/ccall_report01.pdf, Stand 08.08.2009.

¹⁸ Vgl. Kapitel 2.4.

¹⁹ Vgl. http://www.ddv.de/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/user_upload/pdf/Microsoft_Word__Wirtschaftsfaktor_Call_Center_September_2007.pdf&t=1221039226&hash=7df2cf27e903e6f49b32030256047421, Stand 30.10.2008.

²⁰ Vgl. [http://www.callcenterforum.de/index.php?id=168&tx_ttnews\[tt_news\]=409&tx_ttnews\[backPid\]=45&cHash=d2f8171b8f](http://www.callcenterforum.de/index.php?id=168&tx_ttnews[tt_news]=409&tx_ttnews[backPid]=45&cHash=d2f8171b8f), Stand 25.12.2009.

²¹ Vgl. Greff, G. (2008), S. 1.

Weitere 24 Prozent nutzen sowohl ein Inhouse-Call-Center als auch einen externen Call-Center-Dienstleister. Darüber hinaus greifen 15 Prozent ausschließlich auf einen externen Call-Center-Dienstleister zurück. Zudem nutzen 50 Prozent der befragten Unternehmen Outbound-Services. Dabei werden 38 Prozent der Anrufe von Inhouse-Call-Centern übernommen, 17 Prozent nutzen Inhouse-Call-Center und Call-Center-Dienstleister, während 12 Prozent alle Outbound-Services komplett vergeben.²² Den derzeitigen Outsourcing-Anteil beziffert Teleperformance Deutschland mit 25 Prozent²³, während die Buw Unternehmensgruppe diesen mit 17 Prozent und das Outsourcing-Potenzial mit 60 Prozent angibt. Die Buw Unternehmensgruppe geht zudem weiterhin von einem durchschnittlichen Wachstum von jährlich 15 Prozent für Call-Center-Dienstleister aus.²⁴

Die Entwicklung der Beschäftigten spiegelt sich im Branchenwachstum wider. Waren in Deutschland 1995 erst 44.800 Mitarbeiter in Call-Centern beschäftigt, waren es im Jahr 2006 bereits 380.000 Mitarbeiter. Der Anteil der Vollbeschäftigung liegt bei rund 50,0 Prozent.²⁵ Im Jahr 2007 haben in einer Befragung des Fachmagazins CallCenter-Profi rund 77,0 Prozent der Befragten neue Mitarbeiter eingestellt.²⁶ Ein ähnliches Bild zeigt die empirische Studie Top-Call-Center-Dienstleister: Im Jahr 2008 ist bei 71,4 Prozent der befragten Call-Center-Dienstleister die Beschäftigtenzahl gewachsen.²⁷

Insgesamt wurde die Beschäftigtenzahl für Inhouse-Call-Center und Call-Center-Dienstleister, je nach Prognose, im Jahr 2008 auf 430.000²⁸ bis 440.000²⁹ geschätzt. Von diesen 430.000 bis 440.000 Beschäftigten wiederum arbeiteten nach Schätzungen der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (Ver.di) im Jahr 2008 etwa 150.000 Be-

²² Vgl. o. V. (2007), S. 6.

²³ Vgl. Pause, C. (2008), S. 8.

²⁴ Vgl. Bormann, J. (2008), S. 10.

²⁵ Vgl. http://www.ddv.de/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/user_upload/pdf/Microsoft_Word__Wirtschaftsfaktor_Call_Center_September_2007.pdf&t=1221039226&hash=7df2cf27e903e6f49b32030256047421, Stand 09.11.2008.

²⁶ o. V. (2008), S. 15.

²⁷ Vgl. Busch, C. (2008), S. 33.

²⁸ Vgl. Fojut, S. (2008), S. 17.

²⁹ Vgl. Fojut, S. (2008), S. 17.

schäftigte bzw. rund ein Drittel bei Call-Center-Dienstleistern.³⁰ Für das Jahr 2009 geht das CCF von über 500.000 Beschäftigten aus.³¹ Damit arbeitet mehr als ein Prozent der rund 40 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland bereits in einem Call Center.³²

Zusammenfassend steht aus Sicht des Autors eine wissenschaftliche, empirisch fundierte sowie repräsentative Untersuchung der deutschen Call-Center-Landschaft rund 30 Jahre nach der Pioniertat von Günter Greff weiterhin aus.

2.5 Call-Center-Definition nach Busch

Abschließend – und ebenso aus Sicht des Autors – bietet dessen folgende Definition eine geeignete Synthese aus den in diesem Kapitel beschriebenen Definitionsansätzen und -problemen:

Call Center sind interne oder externe Organisationen, die entweder intern oder extern Ressourcen (Mitarbeiter, Know-how, Prozesse, Technologien, Kapital) zur rechten Zeit und in der von internen oder externen Auftraggebern definierten Qualität so zur Verfügung stellen, dass Stakeholder (externe Kunden, interne Kunden, Partnerunternehmen, Interessenten, usw.) im In- und Outbound kompetent beraten, zufrieden gestellt und gebunden werden. Zusammenfassend sind Call Center für kundenorientierte Unternehmen eine wichtige Grundlage für deren Erfolg.

Der Begriff Call Center ist zudem aus Sicht des Autors synonym für die inzwischen zahlreichen Termini wie z. B. Customer Service, Customer Care, Communication Center, Service Center, Kundenservice, Customer Interaction Center und Contact Center zu verwenden.

³⁰ Vgl. o. V. (2008), S. 12.

³¹ Vgl. [http://www.callcenterforum.de/index.php?id=168&tx_ttnews\[tt_news\]=409&tx_ttnews\[backPid\]=45&cHash=d2f8171b8f](http://www.callcenterforum.de/index.php?id=168&tx_ttnews[tt_news]=409&tx_ttnews[backPid]=45&cHash=d2f8171b8f), Stand 25.12.2009.

³² Vgl. Pause, C. (2008), S. 50.

3 Organisationsformen von internen und externen Call Centern

3.1 Organisationsform interner Call Center

Folgende Abbildung stellt die aus Sicht des Autors typische Organisationsform interner Call Center modellhaft dar:

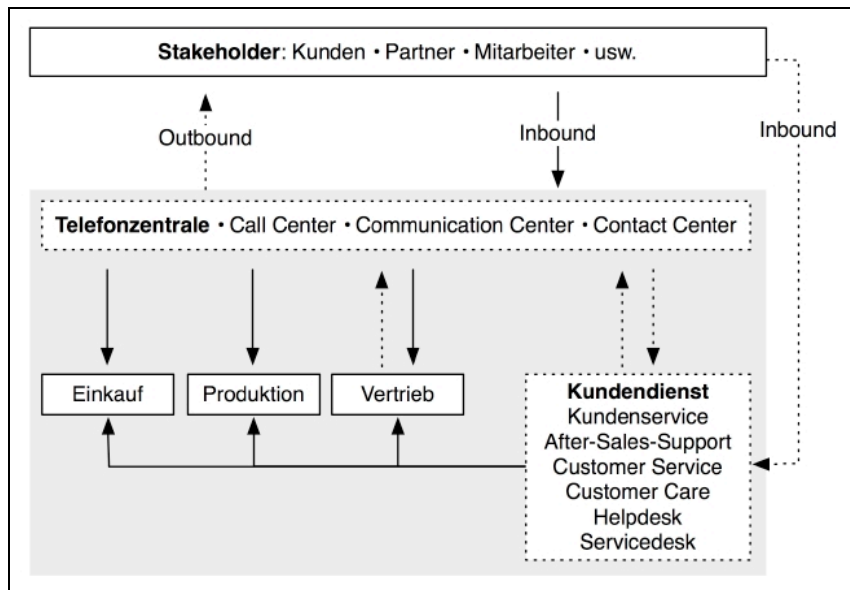


Abbildung 1: Organisationsform von Call Centern³³

Die Abbildung zeigt die typischen Grundfunktionen eines Unternehmens. Zahlreiche Stakeholder, d. h. „Gruppen, die Interessen bzw. Ansprüche gegenüber dem Unternehmen haben“³⁴, treten mit dem Unternehmen in Kontakt. Beispielsweise wollen Kunden mit dem Vertrieb über Preise verhandeln oder mit dem Kundendienst über die Lieferung von Ersatzteilen sprechen. In vielen Unternehmen wird daher die Kommunikation per Telefon, E-Mail, Brief, Telefax, Internet und persönliche Kontakte sichergestellt.³⁵ Sind die richtigen Ansprechpartner den Stakeholdern nicht bekannt, dienen Telefonzentralen der Vermittlung.

Unternehmen, die sehr viele Kontakte mit ihren Stakeholdern pflegen, haben i. d. R. die Telefonzentrale durch ein Call Center ersetzt. Um möglichst viele Anfragen direkt be-

³³ Quelle: Eigene Darstellung.

³⁴ Asum, H., Kerth, K. (2008), S. 154.

³⁵ Vgl. o. V. (2009), S. 7.

antworten zu können, wurde zudem die Kompetenz der Mitarbeiter erhöht. In zahlreichen Fällen wurden der Vertriebsinnendienst und der Kundendienst in ein Call Center integriert. Da nicht alle Anfragen abschließend beantwortet werden können, werden Call Center als so genannter 1st-Level bzw. Front Office und nachgelagerte Organisationseinheiten wie Vertrieb, Helpdesk usw. als 2nd-Level bzw. Back Office organisiert. Welche Organisationsform sinnvoll ist, ist auf Basis der individuellen Ausgangssituation eines Unternehmens zu entscheiden.

Der Autor vertritt jedoch aufgrund seiner langjährigen praktischen Erfahrung die Ansicht, dass Unternehmen in der Regel den Kundendienst dann in ein Call Center integrieren und somit als eigenständige Einheit auflösen, wenn diese im Massengeschäft tätig sind und auf Grund der Reorganisation eine höhere Erreichbarkeit bei geringeren Kosten sicherstellen können. Richtig umgesetzt, kann zudem die Dienstleistungsqualität verbessert werden. Unternehmen hingegen, die von persönlichen Kundenbeziehungen leben, verzichten i. d. R. auf ein Call Center. Dies gilt insbesondere für den Teil jener mittelständischen Unternehmen, die im Business-to-Business tätig sind. Sie betreiben nach wie vor einen Kundendienst³⁶, der synonym i. d. R. als Customer Service bezeichnet wird.

Helpdesk- oder Servicedesk-Organisationen übernehmen i. d. R. den technischen Support und bearbeiten auf Basis der IT Infrastructure Library (ITIL)³⁷ die Anliegen ihrer Stakeholder. Die Organisation wird dabei i. d. R. in 1st-, 2nd- und 3rd-Level-Support unterteilt. Der 3rd-Level-Support wird i. d. R. vom Systemhersteller auf Außendienstbasis übernommen. Auch in Bezug auf die Anbieter von Produkten und Dienstleistungen unterscheidet sich der Markt für Helpdesk und Servicedesk von dem für Callcenter.

3.2 Organisationsform mithilfe externer Call Center

Vergibt ein Unternehmen die Betreuung seiner Stakeholder an einen externen Dienstleister – statt ein internes Call Center zu betreiben – handelt es sich um Outsourcing.

³⁶ Sie sind daher auch im Kundendienst-Verband Deutschland e. V. und nicht im Call Center Forum Deutschland e. V. organisiert.

³⁷ Weitere Informationen unter: http://de.wikipedia.org/wiki/IT_Infrastructure_Library

Der Begriff Outsourcing stammt ebenfalls aus dem amerikanischen Wirtschaftsraum und stellt eine Kombination der Wörter outside (außen, unternehmensfremd) und resourcing (Betriebs- bzw. Arbeitsmittel gebrauchend) dar.³⁸ Er beschreibt die gezielte und langfristige Externalisierung bestimmter Teilleistungen oder Funktionen von Unternehmen (Auftraggeber) sowie deren Übernahme durch externe Unternehmen (Auftragnehmer).³⁹ Outsourcing ist somit eine strategische Entscheidung⁴⁰, die die Wertkette und die Leistungstiefe eines Unternehmens verkürzt. Der Fremdbezug ersetzt somit die Eigenerstellung von Dienstleistungen.⁴¹

Werden Call-Center-Aktivitäten eines Unternehmens dauerhaft an einen Call-Center-Dienstleister vergeben und wird somit Handlungsverantwortung übertragen, handelt es sich um Call-Center-Outsourcing.⁴² Werden hingegen ganze Geschäftsprozesse ausgelagert, die nicht zum Kerngeschäft des auslagernden Unternehmens zählen, handelt es sich um Business Process Outsourcing (BPO).⁴³ Mit BPO wandelt sich die Rolle eines Call-Center-Dienstleisters von der Dienstleistungsfabrik zu der eines strategischen Partners, der nunmehr weitergehende Wertschöpfungsbeiträge leisten soll. Hierzu zählen Qualitätssteigerungen in den ausgelagerten Prozessen sowie Know-how und innovative Beiträge, die es dem Auftraggeber ermöglichen, neue Wertschöpfungsstufen zu erreichen.⁴⁴ Aufgrund der Bedeutung strategischer Nutzeneffekte⁴⁵ stellen Outsourcing und BPO für Auftraggeber Optionen für deren Wettbewerbsstrategien dar.

³⁸ Vgl. Heck, J., Müthlein, T. (1995), S. 11.

³⁹ Vgl. Behme, W. (1993), S. 291.

⁴⁰ Vgl. Möller, J. (2000), S. 2.

⁴¹ Vgl. Möller, J. (2000), S. 1.

⁴² Vgl. Bruch, H. (1998), S. 16; Fojut, S. (2008), S. 130.

⁴³ Vgl. Fojut, S. (2008), S. 37.

⁴⁴ Vgl. Jedraßczyk, M., Stauss, B. (2008), S. 33.

⁴⁵ Vgl. Horchler, H. (1996), S. 148.

Literaturverzeichnis

- Asum, H., Kerth, K. (2008): Die besten Strategietools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?, 3. Aufl., München 2008
- Behme, W. (1993): ZP-Stichwort: Outsourcing, in: Zeitschrift für Planung, 4. Jg., Heft 3, 1993, S. 291–294
- Bormann, J. (2008): Blickpunkte 2008, in: TeleTalk, 16. Vol., 2008, Nr. 1, S. 10–14
- Busch, C. (2008): Top-Callcenter-Dienstleister 2008, 1. Aufl., Frankfurt 2008
- Fojut, S. (2008): Call Center Lexikon. Die wichtigsten Fachbegriffe der Branche verständlich erklärt, 1. Aufl., Wiesbaden 2008
- Frietzsche, U., Maleri, R. (2008): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 5. Aufl., Berlin, Heidelberg 2008
- Greff, G. (2008): Was ist überhaupt ein Callcenter?, in: Call-Center-Experts.de Beratungsbrief, o. J., 2008, o. Nr., S. 8–10
- Heck, J., Mütthlein, T. (1995): Outsourcing und Datenschutz. Vertragsgestaltung aus datenschutzrechtlicher Sicht, 1. Aufl., Köln 1995
- Horchler, H. (1996): Outsourcing. Eine Analyse der Nutzung und ein Handbuch der Umsetzung, 1. Aufl., Köln 1996
- Jedraßczyk, M., Stauss, B. (2008): Dichtung und Wahrheit im BPO, in: CallCenterProfi, o. J., 2008, Nr. 3, S. 32–36
- Klocke, H., v. Reichenbach, C. (1996): Call Center – Ziele, Aufgaben, Merkmale, in: TeleMedia/Direktmarketing, 2008, o. Nr., S. 31–34
- Lemon, K. N., Rust, R. T., Zeithaml, V. (2000): Driving Customer Equity, New York 2000
- Möller, J. (2000): Call Center Extern. Dienstleister verpflichten, Marketing abstimmen, Kunden finden, Kunden binden, 1. Aufl., Köln 2000
- o. V. (2007): Gute Chancen für Call Center, in: TeleTalk, 15. Vol., 2007, Nr. 12, S. 6
- o. V. (2008): Call Center: Vaterschaft weiter unklar, in: CallCenterProfi, o. J., 2008, Nr. 7, S. 14
- o. V. (2008s): Trendscanner, Entwicklung der Call Center-Branche, in: CallCenterProfi-Special Ranking 2008, o. J., 2008, o. Nr., S. 14–15

- o. V. (2008): Ver.di Gewerkschafter fordern Tarifvertrag und Mindestlohn, in: Call-CenterProfi, o. J., 2008, Nr. 2, S. 12
- o. V. (2009): Contact Center-Trends 2009: Einfluss von Unified Communications auf den Kundenkontakt, o. Aufl., Neu-Isenburg 2009
- Pause, C. (2008): „Wir sind kein Discounter“, in: TeleTalk, 16. Vol., 2008, Nr. 7, S. 8
- Pause, C. (2008): Führungskräfte für den Service, in: TeleTalk, 16. Vol., 2008, Nr. 10, S. 50–52

Internetquellen:

- o. V.: <http://callcentres.com.au/rockwell1.htm>, Stand 19.11.2008
- o. V. <http://de.walterservices.com/de/unternehmen/ueber-uns/historie.html>, Stand 07.11.2010
- o. V.: [http://www.callcenterforum.de/index.php?id=168&tx_ttnews\[tt_news\]=409&tx_ttnews\[backPid\]=45&cHash=d2f8171b8f](http://www.callcenterforum.de/index.php?id=168&tx_ttnews[tt_news]=409&tx_ttnews[backPid]=45&cHash=d2f8171b8f), Stand 25.12.2009
- o. V.: http://www.ccall.de/download_dat/ccall_report01.pdf, Stand 08.08.2009
- o. V.: <http://www.ddv.de/downloads/HoF.pdf>, Stand 08.08.2009
- o. V.: http://www.ddv.de/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/user_upload/pdf/Microsoft_Word__Wirtschaftsfaktor_Call_Center_September_2007.pdf&t=1221039226&hash=7df2cf27e903e6f49b32030256047421, Stand 30.10.2008.
- o. V. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationenwz2008.property=file.pdf>, Stand 28.11.2008.