

Tätigkeitsbericht für das Geschäftsjahr 2024

Mission der PCG – gemeinnützigen Forschungsgesellschaft gGmbH:

Die PCG – gemeinnützige Forschungsgesellschaft gGmbH will mit einem gemeinnützigen Ansatz exzellente Public Management Forschung ermöglichen und die öffentliche Hand durch Studien bei der Gestaltung einer nachhaltigen Daseinsvorsorge unterstützen. Hierfür ist die PCG – gemeinnützige Forschungsgesellschaft gGmbH die geeignete Organisationsform – „Hand in Hand“ mit dem Lehrstuhl für Public Management & Public Policy und der Zeppelin Universität.

Ziel ist es, durch erkenntnisorientierte Grundlagen- und problemlösungsorientierte Forschung einen Beitrag mit langfristigem Wert für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft und die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten.

Ein besonderes Anliegen ist dabei auch, wissenschaftlich fundierte Beiträge zur Weiterentwicklung einer faktenbasierten und werteorientierten Entscheidungskultur im öffentlichen Sektor sowie Chancengerechtigkeit zu bieten. Dabei motiviert die Gesellschaft und Ihre Mitarbeiter:innen sowohl ein wissenschaftliches Erkenntnisinteresse als auch die Erarbeitung von Lösungsbeiträgen für die zukünftige Funktions- und Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors sowie des demokratischen Gemeinwesens.

Zweck der PCG – gemeinnützigen Forschungsgesellschaft gGmbH:

Die PCG-gemeinnützige Forschungsgesellschaft gGmbH verfolgt gemäß Satzung ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung. Zweck der Gesellschaft ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung auf dem Gebiet der öffentlichen Unternehmen, der öffentlichen Verwaltung und des öffentlichen Sektors. Der Satzungszweck wird insbesondere durch folgende Tätigkeiten sowie Maßnahmen verwirklicht (Auszug § 2 der Satzung):

- a) Kontinuierliche und interdisziplinäre eigene Forschung im Zusammenhang mit den in den Buchstaben b) bis f) dieses Absatzes genannten Aufgabenbereichen, deren Ergebnisse u.a. im Rahmen von wissenschaftlichen Studien veröffentlicht werden;
- b) Regelmäßige Informationen der interessierten Öffentlichkeit über Forschungsvorhaben und laufende Projekte;
- c) Veranstaltung von wissenschaftlichen Vorträgen, wissenschaftlichen Symposien und wissenschaftlichen Kongressen;
- d) Durchführung von Seminaren und Schulungen für die Belegschaft interessierter öffentlicher Unternehmen, Verwaltungen und Verbände;
- e) Lehrangebot für Studierende insbesondere der Zeppelin Universität Friedrichshafen auf dem Gebiet der öffentlichen Unternehmen, der öffentlichen Verwaltung und im öffentlichen Sektor;
- f) Bereitstellung von objektiv erstellten, eigenen Studien in Bezug auf Vergütungssysteme von öffentlichen Verwaltungen sowie öffentlichen Unternehmen zum Zweck der transparenten Verwendung öffentlicher Mittel, gegen Einnahmen zur Kostendeckung.

Verwirklichung des Satzungszwecks der PCG – gemeinnützige Forschungsgesellschaft gGmbH im Geschäftsjahr 2024 u.a. durch nachfolgende Tätigkeiten:

- Überarbeitung und Veröffentlichung einer neuen Fassung des „Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM)“ im Rahmen eines deutschlandweiten Konsultationsverfahren begleitet von einer hochkarätigen Expertenkommission:
 - a) Expertenkommission D-PCGM (2024): Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM), Hrsg. Ulf Papenfuß/Klaus-Michael Ahrend, 4. Fassung vom 26.04.2024. <https://doi.org/10.48586/zu/01212>
 - b) Expert Commission G-PCGM (2024): German Public Corporate Governance-Modelcode (G-PCGM), Eds. Ulf Papenfuß/Klaus-Michael Ahrend, 4. version as of 26 April 2024. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26454.52800>
- Wissenschaftliche Vorbereitung, Datenerhebung und -auswertung zur Studie zur Ausgestaltung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen:

Papenfuß, U./Hartel, B./Schmidt, C. A. (2024): Public Pay Studie 2024: Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen, Perspektiven für digitale Governance und nachhaltige Vergütungsstrukturen (P-Pay), Friedrichshafen. (Public Pay Studie 2024: Executive Director Pay in State-Owned Enterprises, Perspectives for Digital Governance und Sustainable Pay Structures). <https://doi.org/10.48586/zu/01223>

Papenfuß, U./Hartel, B./Schmidt, C. (2025): Public Pay Studie 2025: Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen, Perspektiven für digitale Governance und nachhaltige Vergütungsstrukturen (P-Pay), Friedrichshafen. (Public Pay Studie 2025: Executive Director Pay in Government-Owned Enterprises, Perspectives for Digital Governance und Sustainable Pay Structures).

- Wissenschaftliche Vorbereitung und Erstellung einer Studie im Kontext "Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen ":

Papenfuß, U./Schmidt, C./Zettl, K. (2024): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2024), Friedrichshafen. (Women as Executive Directors of State-Owned Enterprises - A Germany-wide City Comparison). <https://doi.org/10.48586/zu/01215>

Papenfuß, U./Schmidt, C./Zettl, K. (2025): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2024), Friedrichshafen. (Women as Executive Directors of State-Owned Enterprises - A Germany-wide City Comparison) <https://doi.org/10.48586/zu/01229>

- Wissenschaftliche Vorbereitung und weitere Etablierung des „Vergütungsportal öffentliche Unternehmen“ als wissenschaftliches Transferprojekt. Übergreifend wird mit dem Vergütungsportal ein handfester Entwicklungsbeitrag zur nachhaltigen Aufgabenerfüllung bei knappen Ressourcen und zur Steuerung von öffentlichen Unternehmen geleistet. Es ermöglicht, bisherige Informationsabhängigkeiten der öffentlichen Hand zu überwinden sowie die Diskussion im Vergütungskontext durch wissenschaftliche Erkenntnisse zu versachlichen. Das Vergütungsportal öffentliche Unternehmen besitzt besondere Potenziale für die öffentliche Hand

zur Stärkung einer nachhaltigen Daseinsvorsorge und für die Entscheidungskultur in diesem Handlungsfeld. Weitere Informationen unter: www.pcg-forschungsportal.de/verguetungsportal/

- Vorbereitung und Erstellung weiterer, frei verfügbarer wissenschaftlichen Studien und Beiträgen:
 - Papenfuß, U./Schmidt, C. A./Zettl, K. (2024): Flexible Zielgrößen als Governance-Innovation: Frauen in 2. und 3. Führungsebene öffentlicher Unternehmen und Wege für HR-IT-Governance (Flex-Gov-Studie 2024), Friedrichshafen. (Flexible Target Values as Governance Innovation: Women on 2nd and 3rd Management Levels and Ways for HR-IT-Governance). <https://doi.org/10.48586/zu/01224>
 - Papenfuß, U./Hartel, B./Schmidt, C.A. (2024): Top-Managementvergütung öffentlicher Rundfunkanstalten: Empirische Befunde und Vergleichsgruppe (RFA-Pay), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01211>
 - Papenfuß, U. (2024): Integrierte Gestaltung der digitalen Daseinsvorsorge mit Verwaltung und öffentlichen Unternehmen in Gebietskörperschaften, in: J. Meier/T. Brosze/U. Papenfuß/M. Wiesche (Hrsg.), Digitale Daseinsvorsorge: Stadtwerke als Treiber der digitalen Transformation für Kommunen, Land und Bund, Springer Gabler, S. 25-30. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44138-8_5
 - Papenfuß, U./Roos, Z. (2024): Partnerschaften und Stiftungslehrstühle von öffentlichen Unternehmen und Universitäten: Divergierende Potenzialwahrnehmung oberster Führungskräfte, in: Clarissa Kurscheid/Remi Maier-Rigaud/Michael Sauer (Hrsg.), Lebenslagen und Gemeinwohl, Festschrift für Frank Schulz-Nieswandt, Nomos Verlag, S. 357-365. <https://doi.org/10.5771/9783748941477>
 - Wagner-Krechlok, K. /Papenfuß, U. (2024): Zusammenspiel von integrierten Informationssystemen und Public Corporate Governance Kodizes für leistungsstarke Beteiligungssteuerung, in: Public Governance, Winter 2023/2024, S. 20-23.

Wissenschaftliche Vorträge zu Themen der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen, Public Corporate Governance, Beteiligungsmanagement und Betätigungsprüfung:

- Papenfuß, U. (2024): Digitale Daseinsvorsorge und nachhaltige Stadtentwicklung im „Konzern Kommune“ Einladungsvortrag für Tagung des Deutschen Instituts für Urbanistik Digitale Daseinsvorsorge im „Konzern Kommune“ – zwischen neuen technischen Anforderungen, föderalen Verschiebebahnhöfen und unklarer Finanzierung?, 14. Januar, Berlin.
- Papenfuß, U. (2024): Einladungsvortrag für Paneldiskussion „Digitale Daseinsvorsorge in der Kommunalwirtschaft“, Smart Country Convention (SCCON), 15. Oktober, Berlin.
- Papenfuß, U. (2024): Integrierte Führungskräfteentwicklung im Konzernverbund Stadt zum Aufbau von Digitalkompetenzen, Häfler Digitaltag, 23. Oktober 2024, Friedrichshafen
- Papenfuß, U. (2024): Turbulenzen für öffentliche Arbeitgeber in der Region: Lösungsturbo ZU, Vortrag im Rahmen des Sommerfests der Zeppelin Universität zum Thema „Turbulenzen. Über den Umgang mit Luftwiderständen“, 14. September, Friedrichshafen. <https://zu-lectures.podigee.io/24-prof-dr-ulf-papenfuss-turbulenzen-fur-offentliche-arbeitgeber-in-der-region-losungsturbo-zu>
- Papenfuß, U. (2024): Ein Public Corporate Governance Kodex für Leverkusen: Erfordernisse und Chancen, Vortrag im Stadtrat Leverkusen, 04. Juli, Leverkusen.
- Papenfuß, U. (2024): Einladungsvortrag für Paneldiskussion „Führung 4.0 in kommunalen Unternehmen: Wir gestalten die Arbeitswelt von morgen!“, VKU Personalforum-

Leitveranstaltung der Kommunalwirtschaft für Personal-, Recruiting- und Führungsthemen, 12. Juni, Mannheim.

- Papenfuß, U. (2024): Einladungsvortrag für die Paneldiskussion „Wie Universitäten helfen können, Kommunen handlungsfähig zu halten“, Jahreskonferenz 2024 des Netzwerks Junge Bürgermeister*innen, 16. Mai, Berlin.
- Papenfuß, U. (2024): Einladungsvortrag für Paneldiskussion „Smart Cities als Treiber für Klimaschutz“, Zukunftskonferenz: Smart Cities & Digitale Daseinsvorsorge, 07. April, Hansestadt Lübeck.
- Papenfuß, U. (2024): Moderation der Paneldiskussion „Nachhaltigkeitsberichterstattung und CSRD – Wie für öffentliche Beteiligungsunternehmen vernünftig ausgestalten?“, Hamburger Tag der Beteiligungsverwaltung, 28. Februar, Hamburg.

Fachbezogene Medienpräsenz und Zitation in Beschlussdokumenten zu Themen der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen, Public Corporate Governance, Beteiligungsmanagement und Betätigungsprüfung (Auszug):

- Berichterstattung zur Flex-Gov-Studie 2024 - Flexible Zielgrößen als Governance-Innovation: Frauen in 2. und 3. Führungsebene öffentlicher Unternehmen und Wege für HR-IT-Governance, aufgegriffen in über 70 Printartikeln, 170 Online-Artikeln, 6 Radio-/TV-Beiträgen, November 2024. (folgend Auszug von einzelnen Artikeln)
- In den Vorständen der Sparkassen gibt es mehr Männer namens Michael und Thomas als Frauen insgesamt. Aber das könnte sich ändern – schon in 30 Jahren, Die Zeit vom 28.11.2024.
- Viele öffentliche Firmen geben kein Frauenanteil-Ziel an, Tagesschau Online vom 19.11.2024.
- Transparenzpflicht missachtet, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.11.2024.
- Viele öffentliche Firmen geben kein Frauenanteil-Ziel an, Zeit Online vom 19.11.2024.
- Frauenanteil-Ziel in Toppositionen steigt nur minimal, Zeitung für kommunale Wirtschaft vom 19.11.2024.
- Viele öffentliche Firmen geben kein Frauenanteil-Ziel an, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.11.2024.
- Expertenkommission verleiht Preise an der Zeppelin Universität, Südkurier vom 26.09.2024.
- Rostock erhielt „Preis für Good Governance-Standards“, Stadt Rostock vom 10.09.2024. https://rathaus.rostock.de/de/rathaus/aktuelles_medien/rostock_erhielt_preis_fuer_good_governance_standards/357954
- Berichterstattung zur Public Pay Studie 2024: Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen, Perspektiven für digitale Governance und nachhaltige Vergütungsstrukturen (P-Pay), aufgegriffen in über 120 Printartikeln und 70 Online-Artikeln, August 2024. (folgend Auszug von einzelnen Artikeln)
- Die üppigen Gehälter der Sparkassenchefs, Handelsblatt vom 21.08.2024.
- Sparkassenchefs verdienen am meisten, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.08.2024.
- So hoch sind die Gehälter der Bankenchefs, Handelsblatt vom 21.08.2024.

- Gehälter von Top-Managern öffentlicher Unternehmen steigen leicht, Zeitschrift für kommunale Wirtschaft vom 21.08.2024.
- Sparkassenchefs verdienen besonders gut, Augsburger Allgemeine vom 29.08.2024.
- Executive salaries in the public sector: Savings bank career beats IT career, Heise Online vom 25.08.2024.
- Top-Manager in öffentlichen Unternehmen verdienen sehr unterschiedlich, Schwäbische Zeitung vom 23.08.2024.
- So viel verdienen die Sparkassenchef, Rheinische Post vom 22.08.2024.
- Sparkassen-Chefs verdienen am besten, Eßlinger Zeitung vom 22.08.2024.
- Knapp 100 Vergütungsmillionäre: So viel verdienen Sparkassen-Chefs laut Studie, Gießener Anzeiger vom 22.08.2024.
- Berichterstattung zur FIT-Public Management-Studie 2024 - Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen - Ein deutschlandweiter Städtevergleich, aufgegriffen in über 470 Printartikeln, 340 Online-Artikeln, 130 Radio-/TV-Beiträgen, Juli 2024. (folgend Auszug von einzelnen Artikeln)
- Nur Männer auf den Chefsesseln, Neue Osnabrücker Zeitung vom 17.07.2024.
- Frauen sind in Chefetagen kommunaler Unternehmen unterrepräsentiert, Staatsanzeiger vom 15.07.2024.
- Mehr Chefinnen in Stadtfirmen, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11.07.2024.
- Im Osten mehr Frauen in Spitzenjobs, Thüringer Allgemeine Zeitung vom 11.07.2024.
- Weibliche Führung: Berlin hat höchsten Frauenanteil in öffentlichen Topposten, Tagesspiegel vom 11.07.2024.
- In Braunschweig und Wolfsburg leiten wenige Frauen kommunale Firmen, Braunschweiger Zeitung vom 11.07.2024.
- Frauen in öffentlichen Spitzenposten: Berlin hat laut bundesweiter Untersuchung höchsten Anteil, Tagesschau vom 10.07.2024.
- Weniger Chefinnen im öffentlichen Sektor, Süddeutsche Zeitung vom 10.07.2024.
- Frauen in Führungspositionen: Hannover ist Spitzenreiter, NDR vom 10.07.2024.
- Frauenförderung in den Gesellschaften der Hansestadt Lübeck und Ergänzung des Lübecker Public Corporate Governance Kodexes, Hansestadt Lübeck, Beschlussvorlage Nr. VO/2024/13203 (öffentlich), 18.04.2024.
- Fördermittel – Gefahr für die Demokratie? Welche Bedeutung wird Kommunen zugeschrieben und wie gelingt integrierte Gestaltung? Praxis trifft Wissenschaft: Prof. Dr. Ulf Papenfuß und Michael Salomo im Interview, WIRKommunalen – Magazin der Jungen Bürgermeister:innen vom März 2024 (Ausgabe 1), Seiten 8-9.
- Berichterstattung zur RFA-Pay Studie 2024: Top-Managementvergütung öffentlicher Rundfunkanstalten: Empirische Befunde und Vergleichsgruppe, aufgegriffen in über 65 Printartikeln, 25 Online-Artikeln, März 2024. (folgend Auszug von einzelnen Artikeln)
- Gehälter im öffentlichen Dienst und Rundfunk im Vergleich, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28.02.2024.
- Weit oben beim Einkommen, Süddeutsche Zeitung vom 28.02.2024.
- ARD und ZDF bei Topgehältern im oberen Drittel, Welt vom 04.03.2024.
- Nur kein Neid!, Abendzeitung vom 02.03.2024.

- Im Schnitt bei 250.000 Euro, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29.02.2024.
- Vergütung: Intendanten hinter Sparkassenchefs, Badische Zeitung vom 28.02.2024.
- Spitzengehalt für Rundfunkintendanten, Mitteldeutsche Zeitung vom 28.02.2024.
- ARD und ZDF liegen bei Gehältern im oberen Drittel, Schwäbische Zeitung vom 28.02.2024.
- 250.000 Euro im Jahr: ARD-Spitzengehälter im oberen Mittelfeld, Tagesspiegel vom 27.02.2024.
- Rundfunkintendanten verdienen doppelt so viel wie Top-Mediziner, Focus Online vom 27.02.2024.
- Studie: ARD-Spitzengehälter im oberen Mittelfeld, Katholische Nachrichten-Agentur (KNA) Mediendienst vom 27.02.2024.
- Topgehälter bei öffentlichen Konzernen: ARD und ZDF im oberen Drittel, Evangelische Pressedienst (epd) vom 27.02.2024.

Leitung/Organisation ZU|kunftssalon Public Corporate Governance und weiterer wissenschaftlicher Tagungen und Veranstaltungen (Auszug)

- 26. November 2024: Paneldiskussion zum Thema „Chancengerechtigkeit beim Sprung in Führungspositionen - Welche Innovationen helfen wirklich weiter?“ veranstaltet an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen.
- 05. November 2024: Paneldiskussion u.a. mit Landtagsabgeordneten und Bürgermeister:innen zum Thema „Wie kommt die Demokratie aus der Bürokratiefalle? Die Verwaltung als Maschinenraum“ veranstaltet an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen.
- 05.-06. September 2024: ZU|kunftssalon Public Corporate Governance: Integrierte Gestaltung mit Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen und Smart Government veranstaltet an der Zeppelin Universität Friedrichshafen, <https://www.zu.de/zukunftssalon>.
- 05. September 2024: Herbsttagung der Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance – Musterkodex, Friedrichshafen.
- 16.-18. April 2024: Co-Chair des Panels “Governing and Managing Hybridity”, Jahrestagung der International Research Society of Public Management, Tampere (zusammen Prof. Philip Karré/Erasmus University Rotterdam, Prof. Jan-Erik Johanson/University of Tampere, Prof. Jarmo Vakkuri/University of Tampere).
- 21. März 2024: Frühjahrstagung der Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance – Musterkodex, Frankfurt.
- 21. Februar 2024: Paneldiskussion mit Oberbürgermeister:innen und Bürgermeister:innen zum Thema „Interkommunale Zusammenarbeit: Schlüsselthemen für die Demokratie gestalten“ veranstaltet in Kooperation mit dem Internationalen Städtebund Bodensee veranstaltet an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen.

Wissenschaftlicher Vorsitzender der Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance – Musterkodex

- Wissenschaftlicher Vorsitzender der Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance – Musterkodex (D-PCGM), Initiator und Koordinator der Entwicklung der Expertenkommission D-PCGM / der Konsultationsverfahren sowie wissenschaftliche Begleitung

- Die Expertenkommission entwickelt mit einem integrativen und transparenten Prozess mit Konsultationsverfahren den D-PCGM zur Unterstützung von Gebietskörperschaften und einzelnen Akteur:innen auf allen föderalen Ebenen sowie zur weiteren Stärkung der Public Corporate Governance. Die Öffentlichkeit und Wissenschaft ist eingeladen, schriftliche Stellungnahmen abzugeben. Die Expertenkommission nimmt diese in ihre Erörterungen auf und veröffentlicht sie auf der Internetseite des D-PCGM. Ebenfalls wertet die Expertenkommission empirische Studien mit relevanten Forschungsergebnissen für den D-PCGM aus. Durch eine verstärkte Zusammenarbeit soll der D-PCGM übergreifenden Mehrwert und Arbeitserleichterungen im Alltag liefern.
- Weitere Informationen zum D-PCGM und zu den Mitgliedern der Expertenkommission: www.pcg-musterkodex.de

Friedrichshafen (Bodensee), 23. Juli 2025



Prof. Dr. Ulf Papenfuß
Geschäftsführender
Alleingesellschafter



Christian Schmidt
Mitglied der
Geschäftsführung