



Standortstrategie Horgen 2024 – 2030

**Analyse – Zielbild 2030 – Positionierung – strategische Agenda
2024 – 2030**

Version 2 – Stand: 9. April 2024

**Daniel Fischer, Dr. oec. HSG
Curdin Bergamin, MScBA**

Niederwangen b. Bern/Horgen, 9. April 2024



1	Ausgangslage und Handlungsbedarf	3
2	Rolle & Mehrwerte der Standortstrategie Horgen	12
3	Positionierung von Horgen	14
4	Zielbild "Horgen 2030"	16
5	Strategische Agenda Horgen 2024 – 2030	20
6	Umsetzungsagenda Horgen 2024 – 2030	27

1 Ausgangslage & Handlungsbedarf



① Horgen – "auf einen Blick"

Indikator	Zahl (2022)
Bevölkerung	23'600
Ausländeranteil	29.9%
Bevölkerungszunahme	Ca. 1% pro Jahr
Sozialhilfequote	2.7%
Steuerbares Einkommen (Median)	CHF 57'800
Arbeitsstätten	1'459
Beschäftigte	10'583
Unternehmensgründungen	94
Bauinvestitionen	CHF 173 Mio.
Wohnungsbestand	10'942
Neuerstellte Wohnungen	148

Indikator	Zahl (2022)
Bauzonen nicht überbaut	27.8 ha / 7.3%
Baulandpreis (Median gewichtet)	CHF 816/m ²
Fläche	3'084 ha
Erschliessung durch ÖV ¹	30.5%
ÖV-Anteil am Modalsplit	19%
Finanzvermögen	CHF 9'262/Einw.
Selbstfinanzierungsgrad	50.8%
Steuerkraft pro Kopf	CHF 6'525
Steuerertrag total	CHF 163.6 Mio.
Anteil juristische Personen	39.4%
Anteil natürliche Personen	60.6%

¹ = Siedlungsgebiet im Umkreis von 750m zu einer Station der Groberschliessung bzw. 400m zu einer Station der Feinerschliessung

1 Ausgangslage & Handlungsbedarf



② Zentrale Entwicklungen in Horgen

- **Seit ca. 2000** ist ein **kontinuierliches Bevölkerungswachstum** zu beobachten
 - Inkl. **Anstieg des Ausländeranteils** von **24% auf 30%**
 - **Stabiler Altersquotient** bei **ca. 30%**
- Horgen ist ein **starker Unternehmensstandort** – insbesondere durch die **attraktive Steuerpolitik**
 - Die **Anzahl Arbeitsplätze steigt** langsam und **kontinuierlich**
- **Hohe Bautätigkeit und niedrige Leerstände**
 - Unbebaute Bauzonen → **ca. 6%**
 - Im Vergleich ist ein **hoher Anteil gemeinnütziger Wohnungen** zu beobachten
- Horgen verfügt im Vergleich über eine **hohe Steuerkraft** und insbesondere über einen **hohen Steuerertrag von juristischen Personen**
 - Die **Steuerkraft pro Kopf** ist **klar höher** als bei den **beiden Vergleichsgemeinden**
 - Beim **Anteil Steuerertrag von juristischen Personen** ist Horgen im Kanton ZH **"top"**
- Durch die **städtische Entwicklung** werden wir **"eher politisch linker"**
- In den **Standortrankings** reiht sich **Horgen weit vorne ein**, insbesondere auch durch die **attraktive Steuerpolitik**

1 Ausgangslage & Handlungsbedarf



② Zentrale Entwicklungen in Horgen

- ☑ **Diverse Stossrichtungen / Initiativen für die nächsten Jahre sind aufgegleist**
 - Steuerfuss beibehalten
 - Räumliche Planung / Richtplanung wird jetzt angeschoben
 - Energie & Digitalisierung
 - Infrastrukturprojekte (Schulraum, Hallenbad)
- ☑ **Starker Fokus auf den Dienstleistungssektor**
 - Banken, Versicherungen, Vermögens- / Liegenschaftsverwaltungen
 - Forschungsanstalten / Schulungszentren
- ☑ **Wachsende Bevölkerung, hohe Bautätigkeit, geringe Leerwohnungsziffer**
 - Attraktiver Wohnstandort – "städtisches Dorf"
 - Diverse Events, Anlässe und Vereine
- ☑ **Regional und überregional über Kooperationen eingebunden**
 - Regionale Standortförderung Zimmerberg-Sihlital, "Zürich Park Side", "grow"
 - **Leistungsvereinbarung mit "Staofö Zimmerberg-Sihlital" bis Ende 2024**
 - Erhöht den Handlungsspielraum für unser Projekt



③ Würdigung im Rückblick der letzten Jahre

Top-Erfolge

- **"Eingemeindung Hirzel"** war ein Jahrhundertprojekt (+ 2500 Personen)
- Erfolgreiche Firmen über Jahrzehnte
- **Attraktiver Steuerfuss**
- Zusammenarbeit mit "grow"
- **Vorzeigegemeinde** betreffend **"Management / Struktur" (GL-Modell)**

"Gut gelungen"

- **Firmenpflege**
- Fyrabigmarkt: Vernetzung des lokalen Gewerbes
- **Vertrauen in die Politik und Verwaltung ist hoch**
- Festhalten an der Gemeindeversammlung (ohne Parlament)

"Noch nicht gelungen"

- "Lädelisterberen" aufhalten
- **Investitionsstau / Infrastrukturentwicklung:** Schulen, Verkehr, Energie, Hallenbad
- **Zentrumsentwicklung:** Hier gibt es Potenzial

1 Ausgangslage & Handlungsbedarf



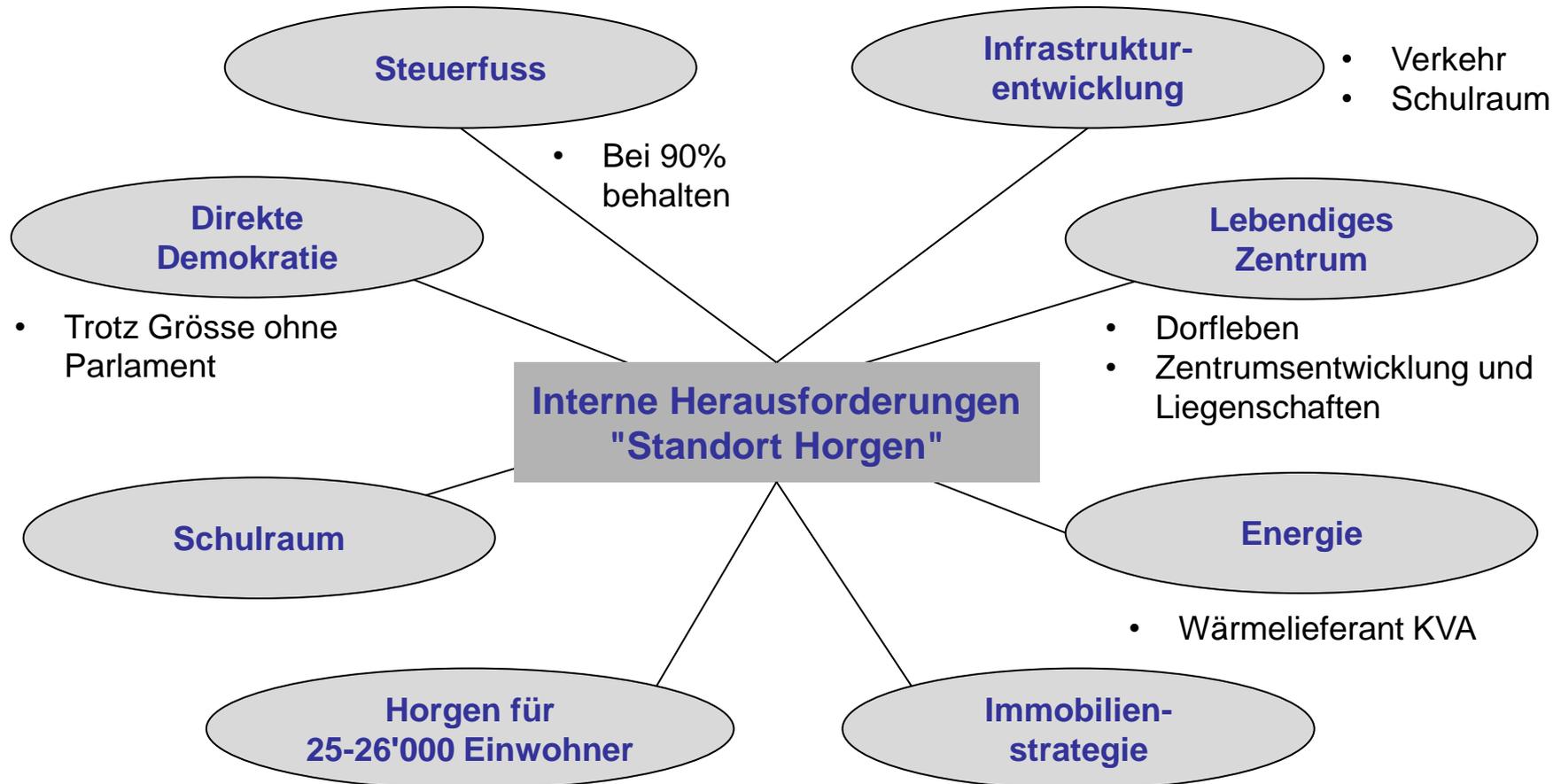
④ SWOT-Analyse "Horgen"

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none">• Tiefer Steuerfuss• Geographische Lage• Grösster Saal im Bezirk• Verkehrsknotenpunkt• Stadt / Land: Das städtische Dorf• Spital Horgen• Vereinsstadt• Genossenschaftliches Wohnen• Wohnen, Leben, Arbeit	<ul style="list-style-type: none">• Parkplatzsituation (Oberdorf)<ul style="list-style-type: none">➤ Potenzial für Parkhaus in Gemeindehaus• Verkehrspolitik• Wenig Reserven an Gewerbe- und Industrieland
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none">• Neue Firmen anziehen• Breiter Dienstleistungsfokus<ul style="list-style-type: none">➤ Arbeiten und Wohnen• Projekt- und Entwicklungspotenziale der Gemeinde nutzen	<ul style="list-style-type: none">• Abhängigkeit von grossen Firmen• Abwanderung von Arbeitsplätzen• Personelle Ressourcen<ul style="list-style-type: none">➤ Freiwilligenarbeit, Feuerwehr• Verschlechterung der finanziellen Situation

1 Ausgangslage & Handlungsbedarf

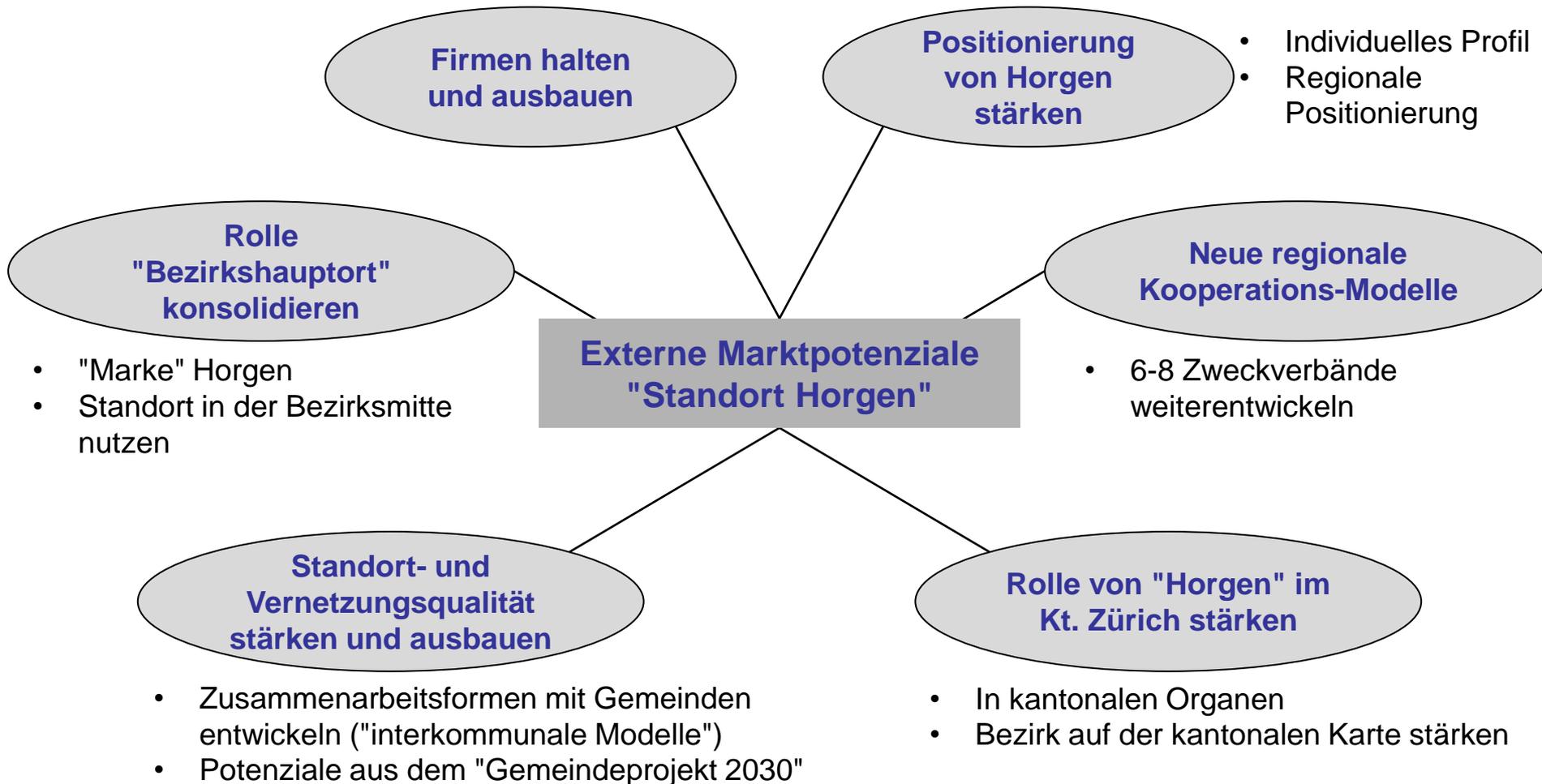


⑤ Interne Herausforderungen "Standort Horgen"





⑥ Externe Potenziale des "Standort Horgen"





⑦ Strategische Schlüsselfragen

- **Wie können wir Horgen als Unternehmens- und Wirtschaftsstandort weiter stärken?**
 - Steuereinnahmen der juristischen Personen, bestehende Firmen halten (Key Account Management)
 - Neue Firmen gewinnen, Cluster- & Branchenentwicklung
- **Wie entwickeln wir Horgen als Wohnort ("Freizeit- & Lebensqualität") weiter?**
 - Lebendiges Dorfzentrum, Dorfleben inkl. Vereine, Events, "Shopping-Standort"
 - Bevölkerungswachstum, Dienstleistungen & Infrastrukturen (Schule, Hallenbad)
- Was sind die **Akzente in der Areal- und Immobilienentwicklung** (Portfolio, Bewirtschaftung, Baumanagement)?
 - Welche Schnittstellen und weiteren Themen lassen sich im Rahmen der "**Standortstrategie Horgen**" ideal bündeln?
- Wie erhöhen wir die **Attraktivität des Seeufers**?
 - Attraktiver Seezugang ist zentral
 - Verbindende Potenziale auch für die Bevölkerung



⑦ Strategische Schlüsselfragen

- **Wie bauen wir die Kooperation und Vernetzung in Horgen und in der Region aus?**
 - Regionale Zweckverbände, regionale Standortförderung Zimmerberg-Sihltal, "grow"
- **Wie stärken wir die Positionierung, Marke und Ausstrahlung von Horgen?**
 - Bezirkshauptort, Rolle von Horgen im Kanton ZH
 - Events / Eventstrategie
 - Integrierter Wohn-, Wirtschafts- & Dienstleistungsstandort mit 10'000 Arbeitsplätzen
- **Welches Organisationsmodell und welche Ressourcen braucht es für eine wirksame Standortförderung?**
 - Was machen wir selbst? Was kaufen wir ein?
 - Wie stellen wir uns intern auf?
- **Welche "strategischen Projekte" ermöglichen eine sinnvolle Weiterentwicklung von Horgen?**

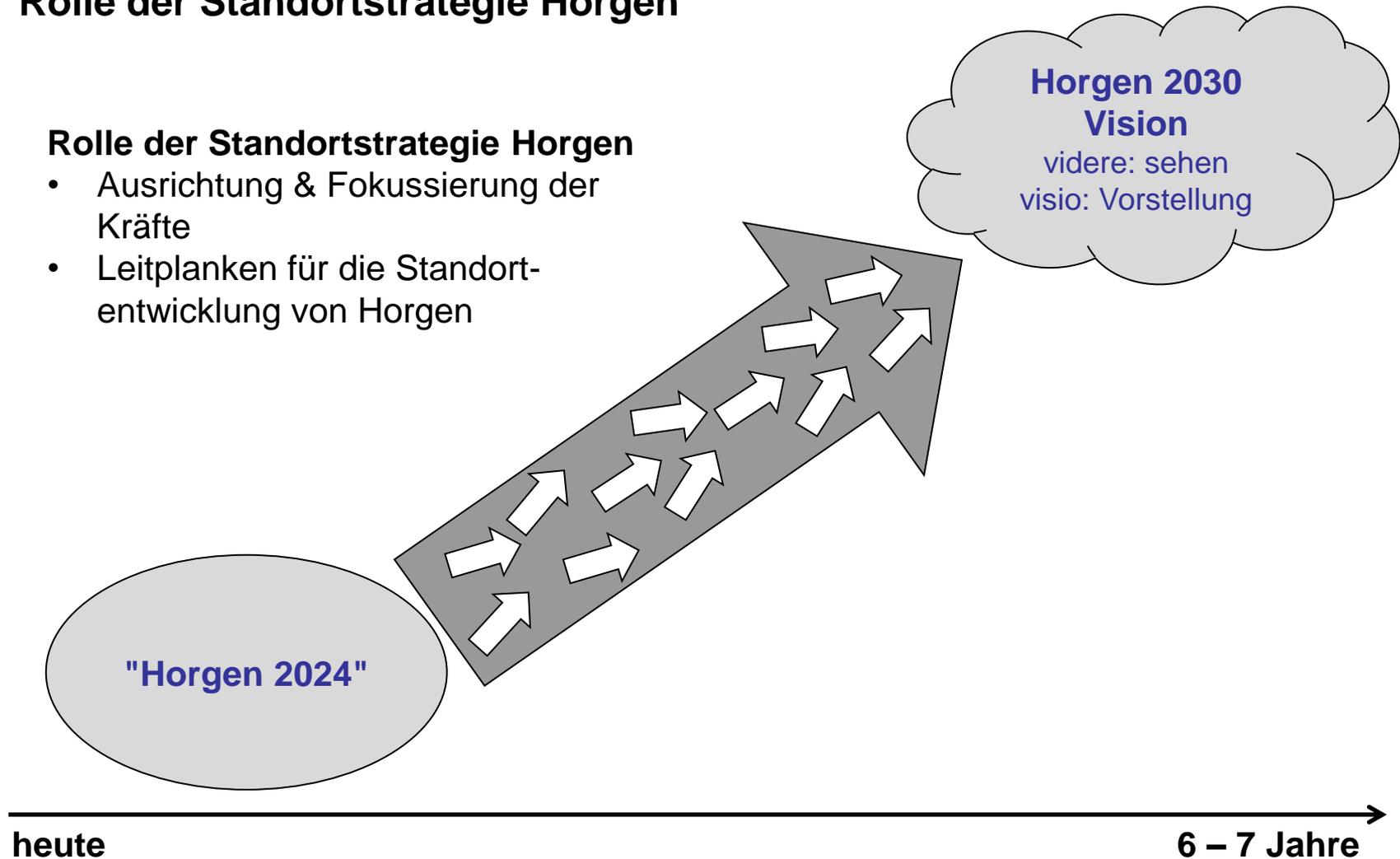
2 Rolle & Mehrwerte der Standortstrategie Horgen



① Rolle der Standortstrategie Horgen

Rolle der Standortstrategie Horgen

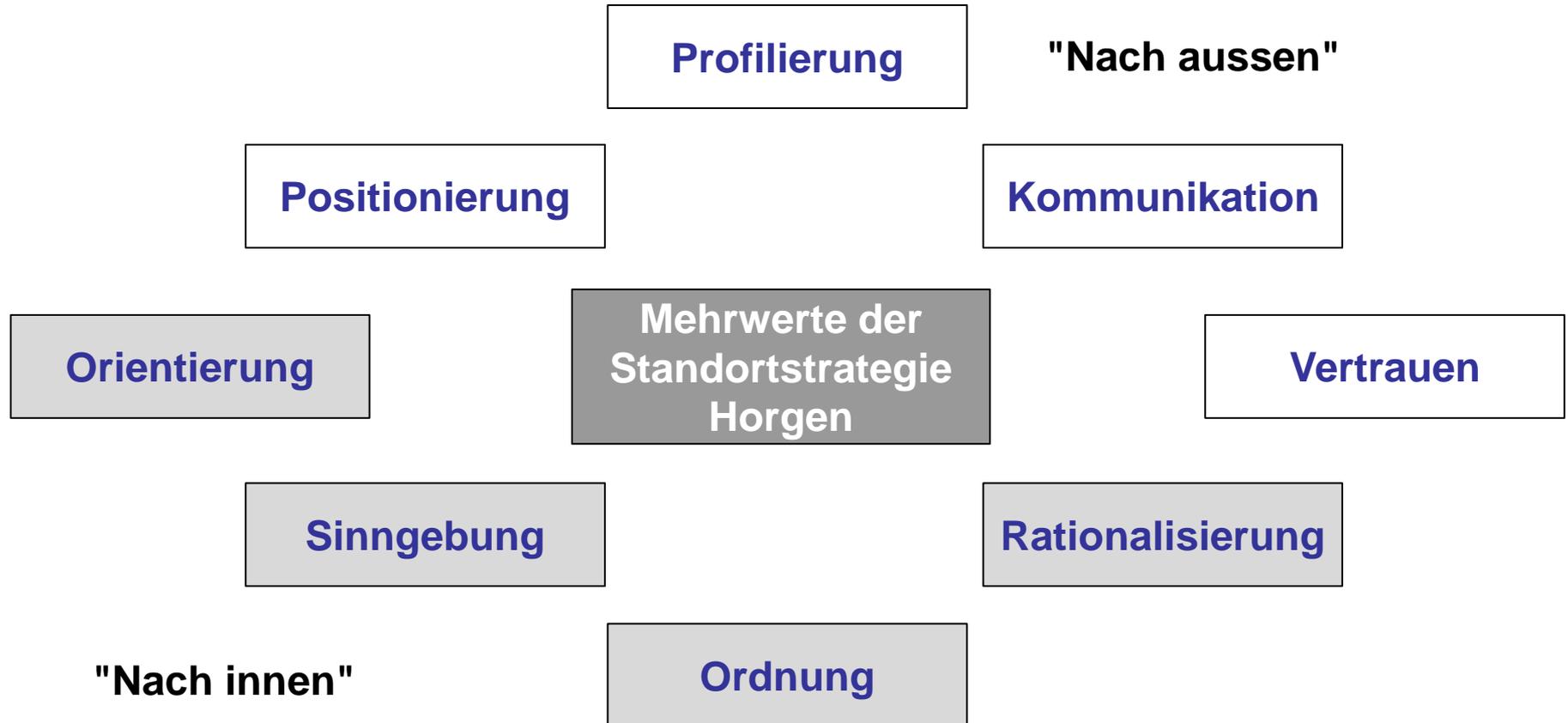
- Ausrichtung & Fokussierung der Kräfte
- Leitplanken für die Standortentwicklung von Horgen



2 Rolle & Mehrwerte der Standortstrategie Horgen



② Mehrwerte der Standortstrategie nach innen und aussen

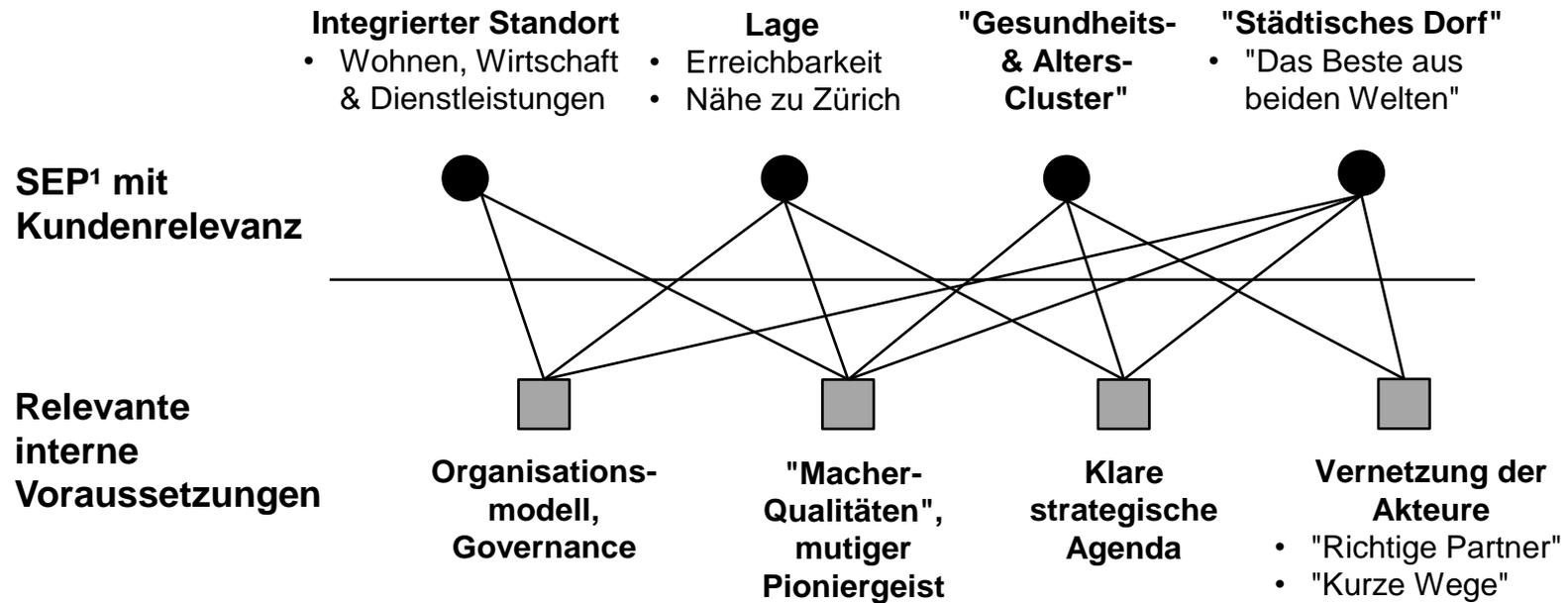


3 Positionierung von Horgen



① Strategische Erfolgspositionen (SEP) von Horgen

Marke / Profil "Horgen"



Die "internen Voraussetzungen" dienen dazu die Erfolgspositionen kundenseitig bestmöglich zur Geltung zu bringen

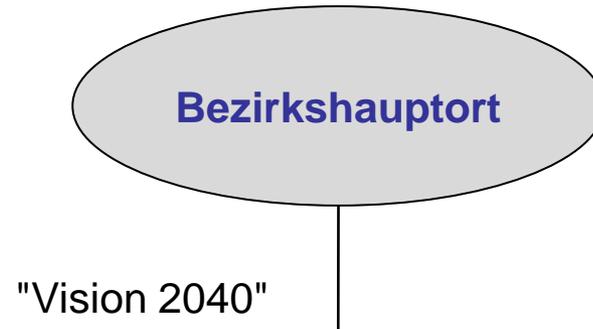
¹ Strategische Erfolgspositionen (SEP) sind aktuell und künftig starke Alleinstellungsmerkmale des Standorts Horgen, welche den "Kundennutzen" und das "Wettbewerbsprofil" stärken

3 Positionierung von Horgen



② Positionierung von Horgen

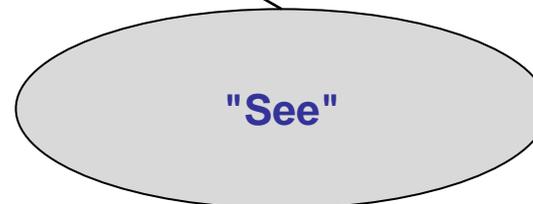
- Dienstleistungsfokus
- Regionales Zentrum
- Interkommunale Kooperation



- Leben – Wohnen – Arbeiten



- Benchmark in der Alterspolitik
- Spital / Gesundheitsnetzwerk

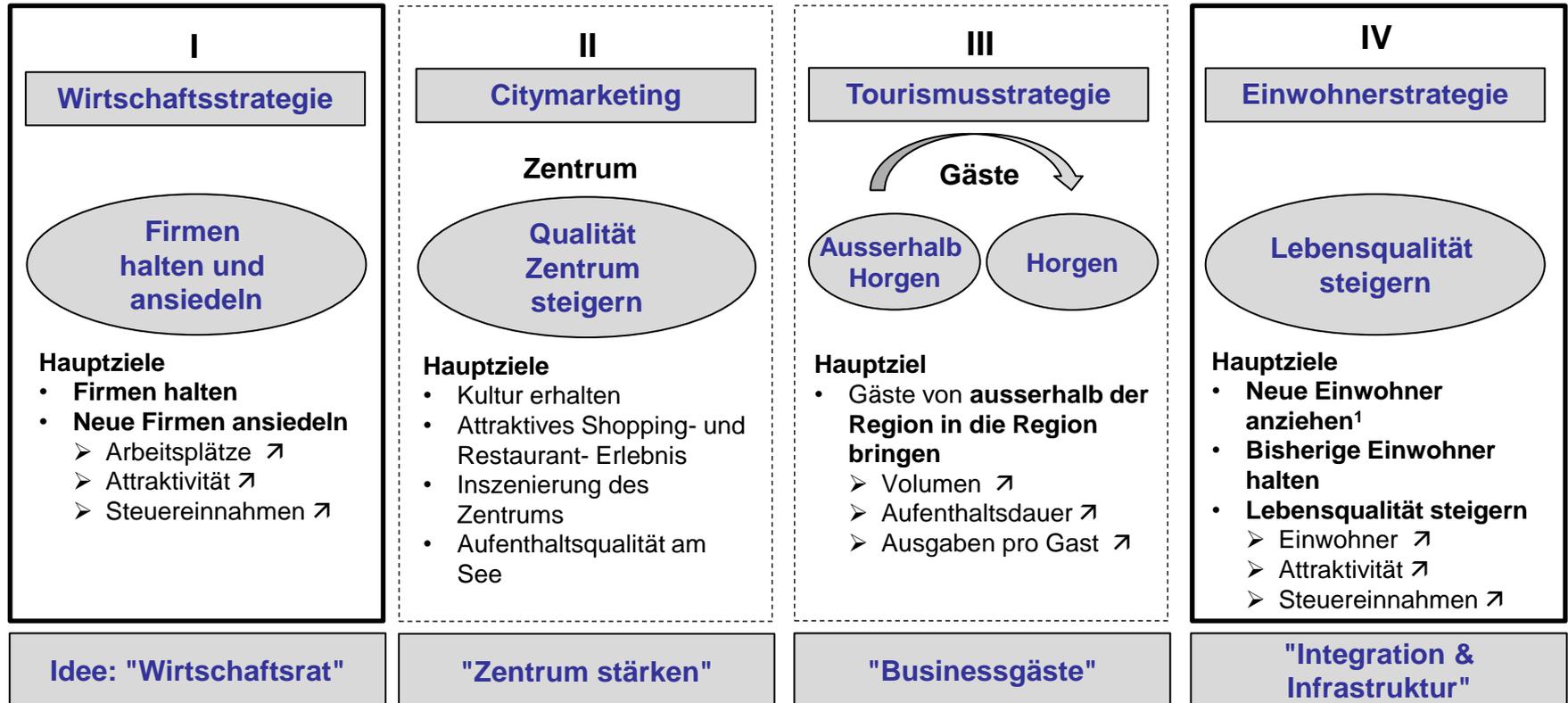


- Zürichsee
- Fähre Horgen – Meilen
- Wasserball

4 Zielbild "Horgen 2030"



① Klassische Bausteine einer Standortstrategie



 • **Prioritäre Handlungsfelder von Horgen**

 • **Sekundäre Handlungsfelder von Horgen**

¹ Für Horgen ist dies im Moment kein prioritäres Ziel

4 Zielbild "Horgen 2030"



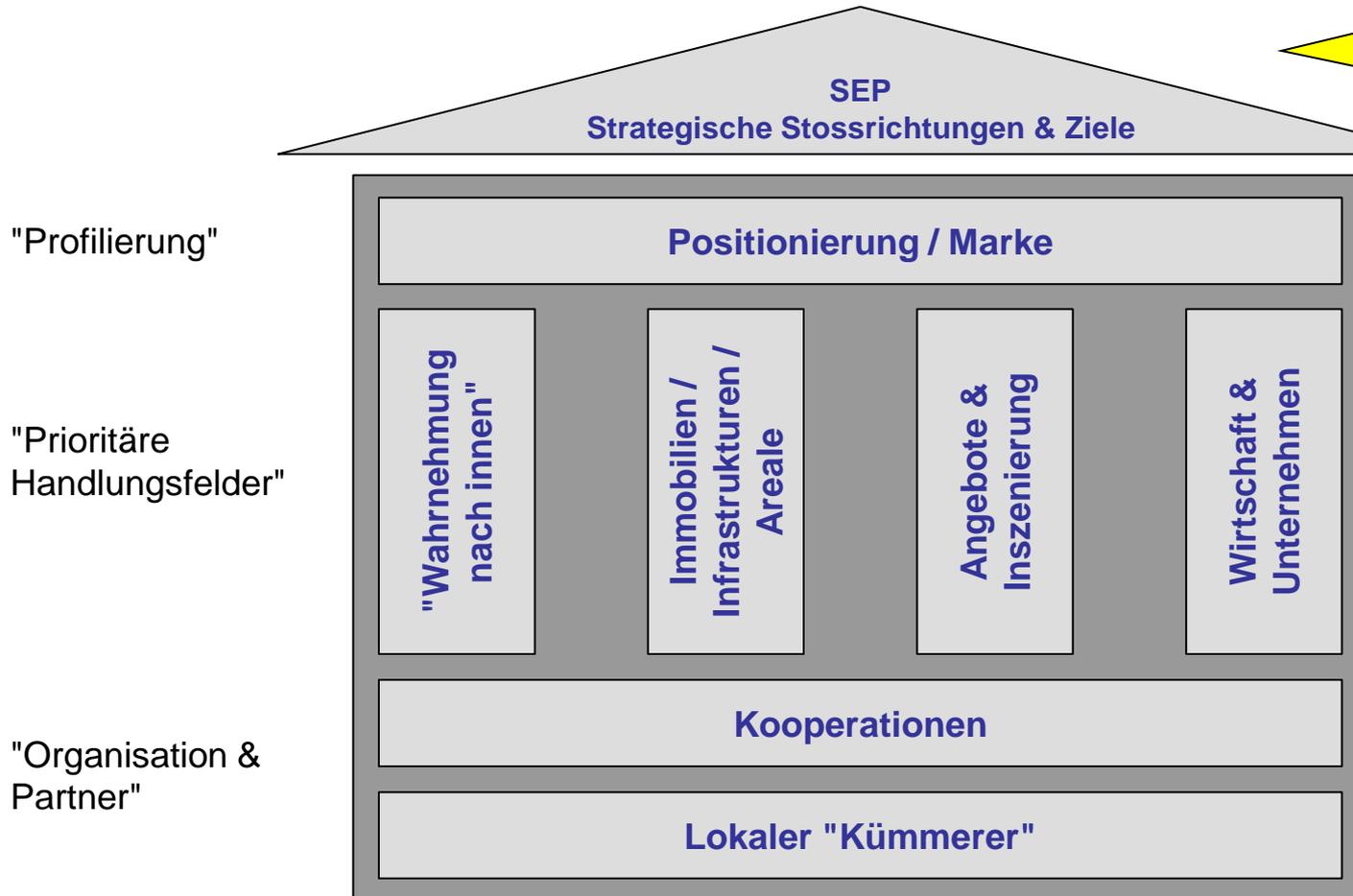
② Strategische Ziele "Horgen 2030"

Ziel	Messgrößen
Die Positionierung und Profilierung des Standortes "Horgen" ist geschärft und weiterentwickelt (✓)	<ul style="list-style-type: none">• Sichtbarkeit, Glaubwürdigkeit• Markt-Feedback
Die Lebensqualität der Einheimischen ist gestärkt und das aktive Dorf- und Vereinsleben ist erhalten und gestärkt (✓)	<ul style="list-style-type: none">• Infrastrukturen, umgesetzte Projekte• Integration Neuzuzüger• Feedback der Bevölkerung
Die bestehenden Firmen sind gehalten und neue Firmen sind (selektiv) neu angesiedelt (✓)	<ul style="list-style-type: none">• Juristisches Steuersubstrat• Anzahl (neue) Firmen
Die Aufenthalts- und Freizeitqualität in Horgen ist systematisch gestärkt (✓)	<ul style="list-style-type: none">• Aufenthaltsräume, Events, Angebote• Umgesetzte Projekte
Zusätzliche interkommunale Kooperationspotenziale sind ausgenutzt und Horgen hat sich als " Leader & Pionier " in diesem Thema positioniert (✓)	<ul style="list-style-type: none">• Umgesetzte Projekte• Feedback von Partnern• Gestartete Initiativen
Die lokale Standortförderung (Ressourcen, Organisation, Kooperation) ist aufgebaut, funktioniert und Resultate sind dokumentiert (✓)	<ul style="list-style-type: none">• Jährliche Strategie-Review• Umgesetzte Projekte• Feedbacks

4 Zielbild "Horgen 2030"



③ Strategische Stossrichtungen 2024 – 2030



4 Zielbild "Horgen 2030"



④ Prioritäten der Standortentwicklung Horgen

I

Wachstum bewältigen &
Qualität erhöhen

- **Immobilien- und Infrastruktur-Masterplan**
 - Systematische Immobilien-Agenda inkl. Finanzierung
 - Geplante Projekte umsetzen (Bsp. Schulraum)
- **Integration von Neuzuzüglern stärken & professionelles Anspruchsgruppenmanagement aufbauen**
 - Austauschplattformen schaffen
- **Aufenthaltsqualität steigern; Fokus Inszenierung "See" & "Zentrum"**
- **Wirtschafts- und Unternehmensstandort selektiv weiterentwickeln**
 - Arealentwicklung / Entwicklungsprojekte der Firmen kennen
 - Pro-aktiver Austausch mit "Top-Firmen" (Key Account Management)

II

Profilierung &
Positionierung

- **Individuelle Positionierung von Horgen schärfen**
 - Wirtschaftsgeschichte (Industrie, Textil)
 - Cluster "Alter und Gesundheit" entwickeln
- **Gemeinde-Kooperationen weiterbringen ("Gemeinden 2030")**
- **Regionale Kooperation in der Standortförderung stärken**
 - "Perlenkette am linken Zürichseeufer" inkl. Abgrenzung zur Stadt Zürich

III

Horgen zukunftsfähig
machen

- **Lokale Standortförderung aufbauen ("Kümmerer")**
 - Ressourcen, Organisation, Agenda, Kooperationen
- **Leuchtturm-Projekte prüfen und bei Bedarf umsetzen**
 - "Weitschuss" mit Profilierungspotenzial
- **Langfristperspektive Horgen 2035/2040**
 - "Nächste Geländekammer andenken"

5 Strategische Agenda Horgen 2024 – 2030



① Positionierung / Marke

❶ Ziele 2024 - 2030

Credo	Die Profilierung und Ausstrahlung von Horgen schärfen
Ziele 2024 - 2030	<ul style="list-style-type: none"> • Horgen ist der Gemeinde-Benchmark im Thema "Alter & Gesundheit" • Die Inszenierung des Themas "See" ist überprüft und weiterentwickelt • Die Marke "Horgen" ist geschärft und weiterentwickelt • Die regionale Positionierung ist weiterentwickelt und gestärkt

② Handlungsfelder & Massnahmen 2024 – 2030

Stossrichtungen/Massnahmen zur Zielerreichung	2024	2025	2026	2027-2030
<ul style="list-style-type: none"> • Cluster "Alter und Gesundheit" systematisch ausbauen <ul style="list-style-type: none"> ➢ Agenda definieren inkl. Leistungen, Kommunikation, Vernetzung 	Projekt	Umsetzung		
<ul style="list-style-type: none"> • Thema "See" <ul style="list-style-type: none"> ➢ Inszenierung und Kommunikation überprüfen 		Projekt	Umsetzung	
<ul style="list-style-type: none"> • Marke "Horgen" schärfen 		Review	Umsetzung	
<ul style="list-style-type: none"> • Regionale Positionierung stärken <ul style="list-style-type: none"> ➢ "Gemeinsam mit Nachbarn" 			Review	Umsetzung

5 Strategische Agenda Horgen 2024 – 2030



② Wahrnehmung nach innen

① Ziele 2024 - 2030

Credo	"Wir-Gefühl stärken" und die Identität "städtisches Dorf" in die Zukunft bringen
Ziele 2024 - 2030	<ul style="list-style-type: none"> • Das aktive Vereins- und Dorfleben ist weiter gestärkt und die Neuzuzüger sind bestmöglich integriert • Die Partizipation der Einwohnenden und von Firmen ist gestärkt und neue Austauschplattformen sind etabliert

② Handlungsfelder & Massnahmen 2024 – 2030

Stossrichtungen/Massnahmen zur Zielerreichung	2024	2025	2026	2027-2030
<ul style="list-style-type: none"> • Integration Neuzuzüger stärken <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inkl. Review Neuzuzüger-Anlass 	Review	Umsetzung		
<ul style="list-style-type: none"> • Vereins-, Kultur- und Dorfleben weiter stärken <ul style="list-style-type: none"> ➤ Review 		Review	Umsetzung	
<ul style="list-style-type: none"> • "Pionierprojekt" in der "Bürger-Partizipation" realisieren <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fokus: Massgeschneidert 			Projekt	Umsetzung

5 Strategische Agenda Horgen 2024 – 2030



③ Immobilien / Infrastrukturen / Areale

① Ziele 2024 - 2030

Credo	"Immobilienpotenziale systematisch erschliessen"
Ziele 2024 - 2030	<ul style="list-style-type: none"> • Eine systematische Immobilien- und Liegenschaftsstrategie für die gemeindeeigenen Gebäude ist definiert und umgesetzt • Die absehbaren Immobilienprojekte (Schulraum, Pflegeheime) sind umgesetzt • Mögliche Leuchtturm-Ideen mit Profilierungspotenzial sind geprüft und bei Bedarf umgesetzt

② Handlungsfelder & Massnahmen 2024 – 2030

Stossrichtungen/Massnahmen zur Zielerreichung	2024	2025	2026	2027-2030
<ul style="list-style-type: none"> • Immobilien- und Liegenschaftsstrategie <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inkl. Organisationsmodell 	Projekt	Umsetzung		
<ul style="list-style-type: none"> • Aufgegleiste Projekte sauber umsetzen <ul style="list-style-type: none"> ➤ Schulraum, Hallenbad, Pflegeheim 	Umsetzung			
<ul style="list-style-type: none"> • Leuchtturm-Ideen: Review und bei Bedarf umsetzen <ul style="list-style-type: none"> ➤ Seilbahn Bahnhof – Oberdorf ➤ Bergwerk-Inszenierung ➤ Konferenz-Zentrum am See 			Review	Umsetzung

5 Strategische Agenda Horgen 2024 – 2030



④ Angebote & Inszenierung

① Ziele 2024 - 2030

Credo	Horgen inszenieren und Aufenthaltsqualität erhöhen
Ziele 2024 - 2030	<ul style="list-style-type: none"> • Die bestehenden Events sind überprüft und mit Blick auf die Stärkung des "Wir-Gefühls" weiterentwickelt • Das Dorfzentrum sowie das Seeufer sind gestalterisch aufgewertet und als Aufenthalts- und Begegnungszonen gestärkt • Die ÖV-Verbindungen innerhalb Horgens sind überprüft und massgeschneidert weiterentwickelt

② Handlungsfelder & Massnahmen 2024 – 2030

Stossrichtungen/Massnahmen zur Zielerreichung	2024	2025	2026	2027-2030
<ul style="list-style-type: none"> • Eventagenda qualitativ stärken <ul style="list-style-type: none"> ➢ Fokus: Events zur Stärkung des "Wir-Gefühls" 	Review	Umsetzung		
<ul style="list-style-type: none"> • Inszenierung "Dorfzentrum" <ul style="list-style-type: none"> ➢ Begegnungszonen, "einladende Gestaltung" 		Review	Umsetzung	
<ul style="list-style-type: none"> • Inszenierung "Seepromenade" <ul style="list-style-type: none"> ➢ Verschönerung, Events 		Projekt	Umsetzung	
<ul style="list-style-type: none"> • ÖV-Anbindung vom Bahnhof ins Dorf <ul style="list-style-type: none"> ➢ Massgeschneiderte Lösungen 			Review	Umsetzung

5 Strategische Agenda Horgen 2024 – 2030



⑤ Wirtschaft & Unternehmen

① Ziele 2024 - 2030

Credo	"Bestehende Firmen halten und betreuen" & "selektiv neue Firmen anziehen"
Ziele 2024 - 2030	<ul style="list-style-type: none"> • Für ausgesuchte Areale liegen massgeschneiderte Areal-Entwicklungsstrategien vor • Mit den Top-Firmen wird ein systematischer Führungs- und Austauschprozess etabliert und die Learnings werden abgeleitet • Eine selektive Neuansiedlung von Firmen ist erfolgt (Fokus: Qualität)

② Handlungsfelder & Massnahmen 2024 – 2030

Stossrichtungen/Massnahmen zur Zielerreichung	2024	2025	2026	2027-2030
<ul style="list-style-type: none"> • Areal-Strategien entwickeln <ul style="list-style-type: none"> ➢ Bsp. "Dow-Areal" 	Review	Umsetzung		
<ul style="list-style-type: none"> • Key Account Management seitens der Gemeinde <ul style="list-style-type: none"> ➢ Systematischer Führungsprozess mit Top-Firmen ➢ Entwicklungsprojekte der Firmen kennen ➢ Option: "Wirtschaftsrat" 		Review	Umsetzung	
<ul style="list-style-type: none"> • Selektive Neuansiedlung von Top-Firmen (Qualität vor Quantität) <ul style="list-style-type: none"> ➢ "Bereit sein" 			Review	Umsetzung

5 Strategische Agenda Horgen 2024 – 2030



⑥ Kooperationen

① Ziele 2024 - 2030

Credo	Schlagkraft durch regionale Partnerschaften erhöhen
Ziele 2024 - 2030	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsmodelle mit anderen Gemeinden sind in ausgesuchten Schwerpunktthemen geprüft und umgesetzt • Eine gemeinsame Agenda inkl. Führungsprozess mit der regionalen Standortförderung ist etabliert und umgesetzt <ul style="list-style-type: none"> ➤ Die lokale und regionale Perspektive ergänzen und befruchten sich gegenseitig

② Handlungsfelder & Massnahmen 2024 – 2030

Stossrichtungen/Massnahmen zur Zielerreichung	2024	2025	2026	2027-2030
<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsmodelle mit weiteren Gemeinden <ul style="list-style-type: none"> ➤ Impulse aus dem Projekt "Gemeinden 2030" ➤ "Regionale Zweckverbände" 	Review	Umsetzung		
<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation mit der regionalen Standortförderung <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inkl. Abgleich mit der lokalen Agenda "Horgen" 	Review	Umsetzung		

5 Strategische Agenda Horgen 2024 – 2030



⑦ "Kümmerer" für die lokale Standortförderung

① Ziele 2024 - 2030

Credo	"Kümmerer" für die lokale Standortförderung
Ziele 2024 - 2030	<ul style="list-style-type: none"> • Das Organisationsmodell für die lokale Standortförderung ist konzipiert und umgesetzt <ul style="list-style-type: none"> ➢ Fokus: Projektmanagement-Organisation bzw. "Project Management Office" (PMO) • Die Standortstrategie Horgen wird systematisch und gewissenhaft umgesetzt, inkl. Jahresprogramme und jährliche Reviews • Die Dienstleistungsorientierung der Verwaltung ist weiter gestärkt und die Zugänglichkeit bleibt erhalten

② Handlungsfelder & Massnahmen 2024 – 2030

Stossrichtungen/Massnahmen zur Zielerreichung	2024	2025	2026	2027-2030
<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsmodell "lokale Standortförderung" <ul style="list-style-type: none"> ➢ Rolle, Ressourcen, Führungsprozesse ➢ Link zur Stadtverwaltung 	Projekt	Umsetzung		
<ul style="list-style-type: none"> • Lokale Standortstrategie <ul style="list-style-type: none"> ➢ Jahresprogramm & jährliche Review 	■	■	■	■
<ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistungsorientierte Verwaltung <ul style="list-style-type: none"> ➢ Klare Anlaufstellen, Digitalisierung, Effizienz, Zugänglichkeit 	Umsetzung & periodische Review			
<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsagenda "Develop Horgen" 		Projekt	Umsetzen	

6 Umsetzungsagenda Horgen 2024 – 2030



Standortstrategie Horgen

