

Die «gute Mischung» als Chance – oder: Wie sich gewinnorientierte Wohnungsunternehmen mit ihrer Social Performance positionieren können

Von Christian Brüttsch und Joëlle Zimmerli

Gewinnorientierte Wohnungsunternehmen werden nicht nur an Kennzahlen, sondern auch an der «sozialen Mischung» ihrer Portfolios und Siedlungen gemessen. Wir zeigen auf, wie Eigentümer grösserer Wohnsiedlungen Mietermischungen bewusst beeinflussen können, um Akzeptanz für Erneuerungsvorhaben zu schaffen, ESG-Versprechen einzulösen und Leerstände zu reduzieren.

1. EINFÜHRUNG

Grössere Wohnungsunternehmen und die Immobilienwirtschaft werden von der Politik und der Öffentlichkeit nicht einfach an wirtschaftlichen Kennzahlen, sondern auch an der Social Performance und insbesondere an der «sozialen Mischung» ihrer Portfolios und Siedlungen gemessen (Karow-Kluge and Schmitt 2013; Roskamm 2013). Wer wo wohnen kann, ist ein Angelpunkt der urbanen Wohnpolitik, die den Wohnungsmarkt in eine gesellschaftlich erwünschte Richtung lenken will, etwa um die «Gentrifizierung» und die Verdrängung einkommenschwacher Haushalte zu verhindern oder um sozial schwache Nachbarschaften zu stabilisieren und damit der «Ghettoisierung» bestimmter Bevölkerungssegmente entgegenzuwirken (Häußermann and Hausmann 2011; Hunger et al. 2021; Hamedinger et al. 2008).

Der Grundtenor der öffentlichen Debatte und der sozialwissenschaftlichen Forschung ist, dass gewinnorientierte Wohnungsunternehmen diesen Herausfor-

derungen nicht gewachsen sind und gute Mischungen gegen den Markt durchgesetzt werden müssen (Holm 2016): über weitreichende Planungsaufgaben, z.B. Mindestanteile für gemeinnützige Wohnbauträger; über Preiskontrollen, über staatliche Vorkaufsrechte oder über die Verstaatlichung von Entwicklungsarealen. Abstimmungsresultate bei Volksinitiativen wie «Ja zum ECHTEN Wohnschutz» in Basel-Stadt oder «Eine Europaallee genügt – jetzt SBB-Areal Neugasse kaufen» in der Stadt Zürich zeigen, dass selbst weitreichende Eingriffe in die Eigentums- und Nutzungsrechte mehrheitsfähig sind.

In den ideologisch geprägten Debatten geht vergessen, dass eine gute soziale Mischung nicht nur ein Anliegen der Politik ist (Eberle 2009; Häußermann and Kapphan 2000). Wenn die Rahmenbedingungen stimmen, sind grössere gewinnorientierte Wohnungsunternehmen oft bereit, in eine gesellschaftlich nachhaltige Stadtentwicklung zu investieren (Hunger 2016; Bosch-Lewandowski et al. 2020): um die politische Akzeptanz für Erneuerungs- und Entwicklungsvorhaben zu schaffen und mit einer «social licence to operate» Projektrisiken zu reduzieren; um ESG-Versprechen einzulösen und damit Finanzierungskosten zu reduzieren; oder um Leerstände in schlecht gemischten Wohnsiedlungen zu reduzieren und damit Cashflows zu erhöhen.

Wie Wohnungsunternehmen ihre Handlungsspielräume nutzen, wurde bisher nicht systematisch untersucht. Um diese Erkenntnislücke zu schliessen, haben wir in einem gross angelegten Forschungsprojekt die Mischungsstrategien von 12 institutionellen, kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen aus Zürich und Berlin untersucht (Zimmerli et al. 2023).¹ Im vorliegenden Artikel reflektieren wir die Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt mit Erkenntnissen aus Entwicklungs-, Transformations- und Aufwertungsprojekten, die wir in den letzten Jahren in der Schweiz und in Deutschland begleitet haben.

In den folgenden Kapiteln definieren wir unterschiedliche Mischungsdimensionen und zeigen auf, wie Wohnungsunternehmen Mischungsziele formulieren können und was Entscheidungsträger bei der Umsetzung berücksichtigen sollten.

¹–Um Mischungsansätze zu identifizieren, wurden 22 leitfadengeführte Interviews mit Mitgliedern von Geschäftsleitungen, Portfolio- und Asset-Managern, Vermarktern und Bewirtschaftern sowie Fachpersonen aus dem Sozial- und Quartiersmanagement geführt. Um einzuschätzen, wie sich die Ansätze bewährt haben, wurden 16 Fallstudien zu Massnahmen im Neubau, bei Erneuerungen und im Betrieb verfasst.



2. MISCHUNGSMÖGLICHKEITEN VERSTEHEN: HANDLUNGSFELDER UND MISCHUNGS-DIMENSIONEN

Sozial mischen heisst für Wohnungsunternehmen, den Mietermix bewusst zu verändern und die «soziale Mischung» im Sinne einer Marktsegmentierung zu operationalisieren (Kleinaltenkamp 2000). Das ist insofern eine Herausforderung, als es keinen Konsens gibt, was eine gute soziale Mischung eigentlich ausmacht. Klar ist, dass es um Zielgruppen und objektive Bevölkerungs- und Haushaltsmerkmale geht, wie z.B. Alter, Einkommen oder Haushaltsgrössen (Helbig and Jähnen 2019; Steinführer 2004; Aehnelt et al. 2009). Klar ist auch, dass aus gesellschaftlicher Sicht subjektive Faktoren berücksichtigt werden müssen: die schwer greifbaren Qualitäten des Mit- und Nebeneinanders und wie Mieterinnen und Mieter das Zusammenleben in einem mehr oder weniger homogenen oder heterogenen Umfeld erleben und einschätzen (Friedrichs 2010; Dangschat and Alisch 2014). Die konsumorientierten Lebensstile, auf denen Marktsegmentierungen häufig aufbauen, sind deshalb keine hinreichende Grundlage für die Bestimmung von Zielgruppen in einer Mischungsstrategie.

Als Orientierungsrahmen für eine mischungsrelevante Marktsegmentierung haben wir drei Dimensionen definiert, zentrale Wertversprechen formuliert und die wichtigsten baulichen und betrieblichen Hebel identifiziert (Zimmerli et al. 2023):

- die *sozioökonomische* Mischung verspricht bezahlbaren Wohnraum für unterschiedliche Einkommen. Sie kann an der Verteilung der Haushaltseinkommen gemessen und über die Marktpositionierung und Preisgestaltung, Wohnflächen und die Gewichtung von Bonitätsrisiken innerhalb der Tragbarkeitsvorgaben beeinflusst werden («Gibt es Wohnraum für unterschiedliche Budgets und wird die Drittel-Regel bei der Vermietung von preisgünstigen Wohnungen ausgereizt?»);
- die *soziodemografische* Mischung verspricht bedürfnisgerechten Wohnraum für unterschiedliche Altersgruppen und Haushaltsformen, wie z.B. Familien oder Wohngemeinschaften. Sie kann an der Alters- und Haushaltsstruktur gemessen und über den Wohnungsmix, die gezielte Vermietung von Gewerbeflächen z.B. an Kitas oder Gesundheitsanbieter und die bedürfnisgerechte Zuteilung von Wohnraum beeinflusst werden («Gibt es Wohnraum und Wohnumfeld für unterschiedliche Bedürfnisse und werden z.B. altersgerechte Wohnungen an Senioren vermarktet und vermietet?»);

- die *soziokulturelle* Mischung verspricht ein passendes Wohnumfeld für Menschen mit unterschiedlichen Erwartungen an die Nachbarschaft. Sie kann am konfliktfreien Mit- und Nebeneinander unterschiedlicher sozialer Milieus gemessen und über Siedlungs- und Gebäudetypologien, eine kontextsensible Bewirtschaftung oder ein Siedlungsmanagement beeinflusst werden («Wie funktioniert die Siedlung und wie werden Mieter ausgewählt, die zur Siedlung und zueinander passen?»).

Die Verknüpfung von Mischungsdimensionen und den baulichen und betrieblichen Hebeln ist wichtig, weil die soziale Mischung in einem Portfolio oder einer Siedlung das Resultat einer Serie mehr oder weniger bewusster Entscheidungen ist, die Wohnungsunternehmen und ihre Dienstleister zu unterschiedlichen Zeitpunkten treffen: In Erneuerungs- und Neubauvorhaben werden die Räume definiert, in denen sich Mischungen entfalten (Bosch-Lewandowski et al. 2020). In der Vermarktung und Vermietung wird entschieden, an welche Zielgruppen der Wohnraum verteilt wird (Ertle-Straub 2018). Mit einem Siedlungs- oder Quartiermanagement können Nachbarschaftsdynamiken gesteuert werden (Krummacher et al. 2003).

3. MISCHUNGSANSPRÜCHE FORMULIEREN: ZIELE, PORTFOLIOSTRATEGIEN UND KOSTEN

Wohnungsunternehmen, die sich mit einer «guten» sozialen Mischung im Markt positionieren wollen, müssen in einem ersten Schritt klare Mischungsansprüche formulieren. Entscheidungsträger müssen in der Lage sein, (potenziellen) Mietern, Gesellschaftern und Partnern, aber auch der Öffentlichkeit und der Politik zu vermitteln, weshalb sie den Mietermix aktiv beeinflussen wollen und wo ihre Prioritäten liegen: Geht es primär um Akzeptanz und eine «social licence to operate»? Um einen Nachhaltigkeitsbeleg und bessere Finanzierungskonditionen? Oder um Turnarounds und höhere Erträge?

Um Mischungsansprüche einzulösen, braucht es nicht nur klare Prioritäten, sondern auch Leadership: Im Idealfall werden Mischungsansprüche auf Geschäftsleitungsebene in Form einer Mischungs- oder Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet. Darauf aufbauend können Portfoliomanager Ziele definieren, die von Asset-Managern in Standort- und Objektstrategien integriert und mit Dienstleistern umgesetzt werden (Abbildung 1, Seite 48).

In der Praxis befürchten viele Unternehmen, dass ihnen Mischungsversprechen Flexibilität nehmen. Ent-

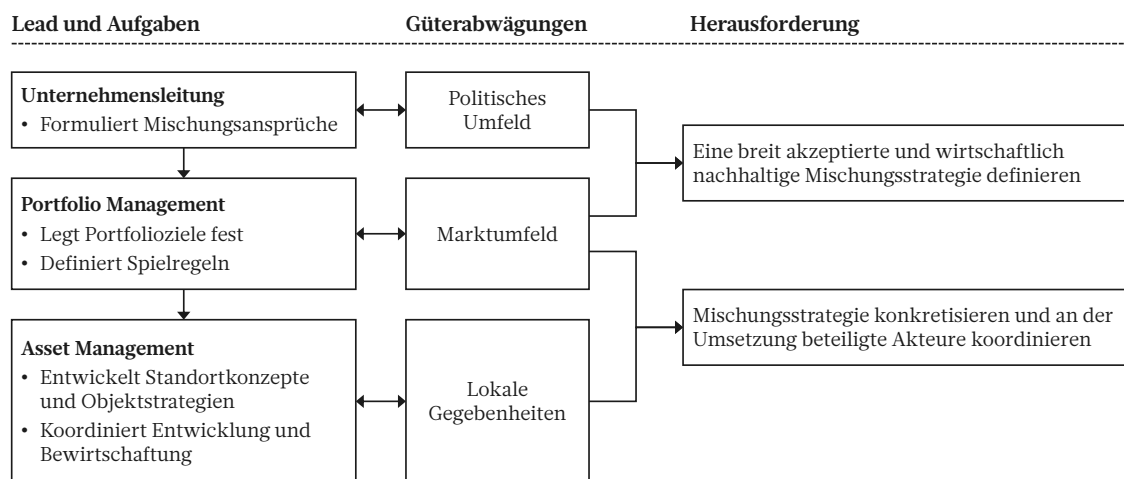


ABBILDUNG 1: Aufgaben, Güterabwägungen und Herausforderungen; Quelle: eigene Darstellung.

scheidungsträger gehen davon aus, dass sozioökonomische Mischungsansprüche den Spielraum bei der Preisgestaltung einschränken, soziodemografische Mischungsansprüche den adressierbaren Markt begrenzen und soziokulturelle Mischungsansprüche die Suche nach passenden Mietern erschweren.

Obwohl solche Sorgen berechtigt sind, lassen sich viele Einschränkungen vermeiden, wenn Mischungsansprüche auf Mischpotenziale abgestimmt und Anspruchshierarchien geklärt werden: Unternehmensleitungen müssen bspw. entscheiden, ob Mischungsziele über, neben oder hinter Neubauzielen stehen; was sie für eine «gute» Mischung opfern und ob sie bereit sind, politisches Kapital einzusetzen, z.B. wenn sozial schwache Siedlungen aufgemischt und auf Mieter mit einer höheren Kaufkraft oder Zahlungsbereitschaft ausgerichtet werden sollen (Zimmerli et al. 2023). Kurz: Es muss klar sein, mit wie viel Einsatz Siedlungen und Portfolios auf mischungsrelevante Zielgruppen ausgerichtet werden sollen.

Die entscheidende Frage für gewinnorientierte Wohnungsunternehmen ist, wie Mischungsansprüche die Renditepotenziale und Bewertungen von Assets und Portfolios beeinflussen (Kleinaltenkamp 2000). Um das einzuschätzen, muss das Portfoliomanagement einerseits entscheiden, welche Mischungsziele aus den Ansprüchen abgeleitet und wirtschaftlich abgebildet werden können: Wie gross ist der Spielraum in der Preisgestaltung? Kann die soziodemografische Mi-

schung im Bestand verändert werden? Können soziokulturelle Mischungen mit gemeinschaftsorientierten Innen- oder Aussenräumen verändert werden? Können mit einer Anpassung der Mietermischung Leerstände reduziert werden?

Andererseits braucht es eine realistische Einschätzung, was die einzelnen Standorte und Siedlungen hergeben und wie hoch der Aufwand für die Umsetzung von Mischungszielen ist. Hier werden Kosten oft überschätzt: Eine mischungsorientierte Projektentwicklung erfordert durchdachte Raumprogramme, die die Bedürfnisse mischungsrelevanter Zielgruppen ernst nehmen; die Modulierung von Wohnungspreisen innerhalb der wirtschaftlichen Vorgaben erfordert Flexibilität und Kreativität, das Gleiche gilt für mischungs- und zielgruppenorientierte Vermarktungs- und Vermietungskonzepte. Ins Geld gehen nachträgliche Anpassungen des Angebotsmixes (z.B. mehr preisgünstige Wohnungen) oder sozialräumliche Massnahmen vor Ort.

Abbildung 2 fasst die drei Mischungsdimensionen, Wertversprechen und Hebel zusammen, mit denen Mischungsziele auf Portfolioebene formuliert werden können.

4. MISCHUNGSZIELE KONKRETISIEREN: STANDORT- UND OBJEKTSTRATEGIEN

Mischungsziele, die auf der Portfolioebene definiert wurden, müssen von Asset-Managern für einzelne



Siedlungen und Objekte konkretisiert werden. Um Informationsverluste und Missverständnisse zu minimieren, braucht es eine enge Abstimmung zwischen dem Asset-Management, der Projektentwicklung, der Vermarktung und der Bewirtschaftung.

Idealerweise stecken Portfolio- und Asset-Manager gemeinsam ab, wo sie die grössten Chancen und Risiken sehen, welche Marktsegmente und mischungsrelevanten Zielgruppen im Fokus stehen, und wie viel die Stabilisierung, Korrektur oder Neuausrichtung der Mieterstruktur kosten darf (Kleinaltenkamp 2000). Dazu braucht es Analysen zur aktuellen Mietermischung sowie Einschätzungen, wie gut die aktuelle Mischung funktioniert und wie sie sich in absehbarer Zukunft entwickeln wird. Weiter muss abgeklärt werden, wie gut sich andere Mischformen im aktuellen Wohnungsmix entfalten können bzw. wie das Wohnungsangebot angepasst werden müsste, um alternative Mischungen zu ermöglichen. Schliesslich müssen die Hebel definiert werden, mit denen Mischungsziele umgesetzt werden können: Im Bestand können Mischungen im Rahmen der üblichen Mieterfluktuationen punktuell korrigiert werden, mit Neubau- oder Erneuerungsprojekten, die auf eine Erstvermietung hinauslaufen, können Mischungsverhältnisse neu definiert werden.

In der Praxis ist die Konkretisierung von Mischungszielen eine Herausforderung. Die wenigsten Wohnungs-

unternehmen haben den Anspruch, Mischungsziele für Siedlungen oder Liegenschaften festzulegen (Zimmerli et al. 2023). Standortkonzepte und Objektstrategien sind darauf ausgerichtet, Leerstände zu minimieren, Betriebskosten zu reduzieren, Mieterträge zu optimieren oder bestimmte Angebote, wie z.B. Gemeinschaftsräume oder hindernisfreien Wohnraum, auf- oder auszubauen (Lange 2018). Mischung wird auf Lebensstile reduziert, Mischungsziele und -effekte werden selten oder nur am Rand thematisiert. Oft wird erwartet, dass gute Mischungen spontan entstehen und sich problemlos umsetzen lassen.

Weil auf der Asset- bzw. Objektebene unterschiedliche Unternehmensbereiche und Dienstleister involviert sind, ist oft auch unklar, von wem Misch-Impulse ausgehen sollten und wer für die Umsetzung verantwortlich ist. Investoren, Projektentwickler und Vermarkter operieren mit unterschiedlichen Zielen und Anreizstrukturen, d.h., Asset-Manager müssen Mischungsziele oft mit unterschiedlichen Akteuren aushandeln (Weber 2013). Im Wesentlichen geht es darum, die Produkt- und Preisgestaltung, den Wohnungsmix sowie siedlungsspezifische Angebote auf die Mischungsziele auszurichten und in klare und verbindliche Raumprogramme zu übersetzen. Weiter müssen Vermarktungs- und Bewirtschaftungsaufträge so definiert werden, dass sich der Zusatzaufwand für die Umsetzung von Vermie-

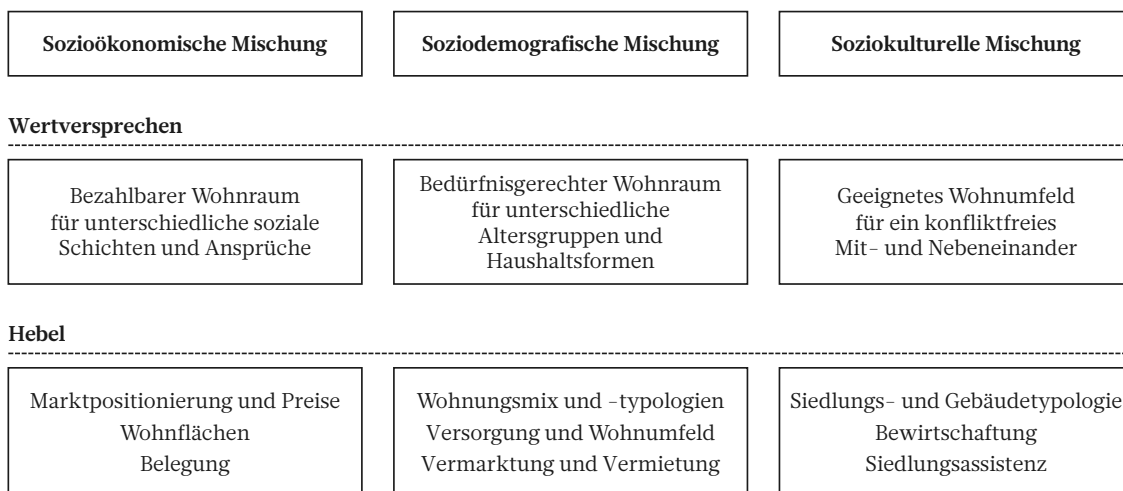


ABBILDUNG 2: Dimensionen, Wertversprechen und Hebel; Quelle: eigene Darstellung.

tungszielen lohnt, z.B. wenn es zusätzliche Vermarktungsmassnahmen oder Vermietungsrunden braucht, um eine Senioren-Quote zu erfüllen.

Um Mischungsziele von der Konzept- und in die Betriebsphase zu transportieren, braucht es neben Zielvorgaben also auch Schnittstellen (Ziola 2013). Heute nutzen nur wenige Unternehmen institutionalisierte Planungs- oder Austauschgefässe, in denen Asset-Manager, Planer, Projektentwickler, Vermarkter und Bewirtschafter gemeinsam festlegen, welche siedlungsspezifischen Mischungsziele priorisiert werden sollen und wer dafür verantwortlich ist, dass die erwünschten Zielgruppen auch einziehen (Zimmerli et al. 2023). Dienstleistungsverträge enthalten selten Zielvorgaben oder Anreize, Mischungsziele umzusetzen. Damit bleibt es letztlich dem Zufall überlassen, ob z.B. barrierefreie Kleinwohnungen an Senioren mit kleinen Budgets vermietet werden oder ob Wohnungen in Siedlungen mit gemeinschaftsorientierten Räumen an Mieter gehen, die Nachbarschaftskontakte suchen und schätzen.

5. MISCHUNGSVORHABEN UMSETZEN: ERNEUERUNGEN UND ENTWICKLUNG, VERMARKTUNG UND VERMIETUNG

Sobald das Asset-Management die Portfolioziele auf Siedlungs- oder Objektebene konkretisiert hat, können sie von der Projektentwicklung, der Vermarktung und der Bewirtschaftung umgesetzt werden (Lange 2018).

Bei Erneuerungs- oder Neubauvorhaben müssen Projektentwickler die Mischungsziele aus den Standort- und Objektstrategien mit den planerischen Vorgaben abgleichen und in konkrete und erfüllbare Aufträge und Programme für Planer und Architekten übersetzen. Die wichtigsten Mischungshebel in der Projektentwicklung sind der Wohnungsmix, die Wohnflächen und die Wohnungs- und Gebäudetypologien. In der Regel lohnt es sich, dass Entwickler mit Vermarktern und Bewirtschaftern klären, wie Aussenräume oder EG-Nutzungen auf mischungsrelevante Zielgruppen ausgerichtet werden können, also wie Angebote geschaffen werden können, die bspw. Familien oder Senioren ansprechen.

Damit Mischungsziele in der Erstvermietung erreicht werden, müssen Vermarkter Vermarktungs- und Vermietungskonzepte erstellen, die auf die Eigenheiten und Bedürfnisse der erwünschten Zielgruppen eingehen. Senioren sollten bspw. frühzeitig über lokale Kommunikationskanäle und mit der Option auf persönliche Kontakte angesprochen werden (Zimmerli 2019). Um sicherzustellen, dass die Konzepte funktionieren, sollten Bewerbungen nach vordefinierten Kriterien ausge-

wertet werden. Falls sich abzeichnet, dass zu wenige passende Bewerbungen von erwünschten Zielgruppen eintreffen, müssen Kommunikationsmassnahmen überprüft und intensiviert werden. Dasselbe gilt, wenn Mietermischungen im Rahmen von Wiedervermietungen verändert werden sollen: Wenn bestimmte Mischquoten erreicht werden sollen, müssen Bewirtschafter die Möglichkeit haben, zusätzliche Vermietungsrunden durchzuführen bzw. Wohnungen so lange zu inserieren, bis sie passende Mieter finden. Das ist nur möglich, wenn der Umgang mit Leerständen und potenziellen Mietzinsausfällen mit dem Asset-Management verbindlich geregelt ist.

6. ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN

Wohnungsunternehmen mischen, bewusst oder unbewusst: in der Entwicklung, in der Vermarktung und mit der Vermietung – und sie werden von der Öffentlichkeit und der Politik an den Mischeffekten gemessen. Obwohl sie deswegen oft in der Kritik stehen und Massnahmen zur Regulierung des Wohnungsmarktes an urbanen Urnen viel Zuspruch finden, haben Wohnungsunternehmen oft keine expliziten Mischungsstrategien, die sie als «licence to operate» nutzen könnten. Wenn gewinnorientierte Wohnungsunternehmen Vertrauen zurückgewinnen und ihren Beitrag an eine sozial nachhaltige Wohnraumversorgung transparent machen wollen, müssen sie Mischungsansprüche aktiv thematisieren und in Geschäftsabläufe integrieren.

Um bewusst zu mischen, müssen in unterschiedlichen Leistungsbereichen Entscheide getroffen und aufeinander abgestimmt werden. Eine Schlüsselrolle spielt dabei das Asset-Management: Es übersetzt Portfolioziele in Standort- und Objektstrategien und ist dafür verantwortlich, dass Mischungsansprüche umgesetzt werden. Damit das Asset-Management diese Aufgabe erfüllen kann, braucht es sinnvolle Vorgaben und Instrumente, um Leistungsbereiche und externe Dienstleister zu koordinieren.

Unternehmensleitungen müssen realistische Ansprüche formulieren, Portfoliomanager die dafür nötigen Spielräume und Spielregeln definieren. Dabei braucht es Weitsicht und Augenmass: Es reicht in der Regel aus, pro Siedlung ein oder zwei Schwerpunkte für Zielgruppen zu definieren. Bewusst mischen innerhalb von Renditevorgaben kostet wenig. Wohnungsunternehmen, die diese Chance nicht nutzen, um eine «licence to operate» zu sichern, verbauen Spielräume – für sich selbst, und für die Wohnungswirtschaft.



AHNELT, REINHARD ET AL. «Soziale Ungleichheit und sozialräumliche Strukturen in deutschen Städten». Information zur Raumentwicklung, 6/2009, 405–413.

BOSCH-LEWANDOWSKI, SIMONE ET AL. «Soziale Mischung und gute Nachbarschaft in Neubauquartieren». Bonn, 2020.

DANGSCHAT, JENS / ALISCH, MONIKA. «Soziale Mischung: Die Lösung von Integrationsherausforderungen?». In: Gans, Paul (Hrsg.): Räumliche Auswirkungen der internationalen Migration. Verlag der ARL, 2014, 200–218.

EBERLE, ORLANDO. «Gesellschaftliche Transformationsprozesse an Zürichs Stadtrand: Interventionen in Schwamendingen». In: Drilling, Matthias/Schnur, Olaf (Hrsg.): Governance der Quartiersentwicklung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009, 169–90.

ERTLE-STRAUB, SUSANNE. «Immobilienmarketing», In: Brauer, Kerry-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Springer Fachmedien, 2018, 393–425.

FRIEDRICHS, JÜRGEN. «Welche soziale Mischung in Wohngebieten?» In: Harth, Annette/Scheller, Gitta (Hrsg.): Soziologie in der Stadt- und Freiraumplanung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, 319–34.

HAMEDINGER, ALEXANDER ET AL. «Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat». Wiesbaden: VS Verlag, 2008.

HÄUSSERMANN, HARTMUT / HAUSMANN, PATRICK. «Entwicklung der Quartiere in Neukölln im Vergleich zu anderen (Teil-)Bereichen der Stadt Berlin in den Jahren 2007 bis 2009». Berlin, 2011.

HÄUSSERMANN, HARTMUT / KAPPHAN, ANDREAS. «Soziale Stadtentwicklung 2000». Berlin, 2000.

HELBIG, MARCEL / JÄHNEN, STEFANIE. «Wo findet «Integration» statt? Die sozialräumliche Verteilung von Zuwanderern in den deutschen Städten zwischen 2014 und 2017». WZB Wissenschaftszentrum Berlin, 2019.

HOLM, ANDREJ. «Gentrification und das Ende der Berliner Mischung». In: von Einem, Eberhard (Hrsg.): Wohnen. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016, 191–231.

HUNGER, BERND. «Prinzipien für den Bau neuer Wohnsiedlungen». Die Wohnungswirtschaft. Berlin, 4/2017, 4–8.

HUNGER, BERND ET AL. «Berliner Großsiedlungen am Scheideweg?». Berlin, 2021.

KAROW-KLUGE, DANIELA / SCHMITT, GISELA. «Veränderungsprozesse in städtischen Quartieren zwischen Aufwertung und Verdrängung – wer ist beteiligt?» pnd online, 4/2013.

KLEINALTENKAMP, MICHAEL. «Marktsegmentierung», In: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Strategisches Business-to-Business Marketing, Springer, 2000, 191–234.

KRUMMACHER, MICHAEL ET AL. «Soziale Stadt – Sozialraumentwicklung – Quartiersmanagement». Leske + Budrich, 2003.

LANGE, BETTINA. «Immobilienbestandsmanagement». In: Brauer, Kerry-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018, 527–93.

ROSKAMM, NIKOLAI. «Das Leitbild von der «Urbanen Mischung»». IBA Studie Berlin, 2013.

STEINFÜHRER, ANNETT. «Wohnstandortscheidungen und städtische Transformation». VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004.

WEBER, CHRISTOPH B. «Im Gleichklang der Interessen: Schnittstellenmanagement als Erfolgsfaktor im Immobilienmanagement». In: Zeitner Regina/Peyinghaus Marion (Hrsg.): Prozessmanagement Real Estate. Springer, 2013, 247–266.

ZIMMERLI, JOËLLE. «Demografie und Wohnungswirtschaft. Seniorenfreundliche Zugänge zum Mietwohnungsmarkt». Eigenverlag, 2019.

ZIMMERLI, JOËLLE ET AL. «Wie gelingt die richtige soziale Mischung? Mischungsstrategien für große Wohnsiedlungen am Stadtrand». Bonn, 2023.

ZIOLA, JANETT. «Akteure und Leistungsbereiche am Immobilienmarkt». In: Zeitner Regina/Peyinghaus, Marion (Hrsg.): Prozessmanagement Real Estate. Springer, 2013, 57–72.

Die Autoren**DR. JOËLLE ZIMMERLI**

Soziologin, ist mit ihrem Büro Zimraum GmbH in der Areal-, Stadt- und Regionalentwicklung tätig. Sie entwickelt Projekte an der Schnittstelle zwischen gesellschaftlichen, raumplanerischen und wohnungswirtschaftlichen Fragestellungen. Dazu nutzt sie Methoden der empirischen Sozialforschung und Erkenntnisse aus ihren Wohnstudien. Seit 2018 unterrichtet sie an der TU Berlin im Masterstudiengang Real Estate Management das Fach «Stadtsoziologie».

**DR. CHRISTIAN BRÜTSCH**

MBA (Warwick), Politologe, ist Inhaber und Geschäftsführer der Stratcraft GmbH. Sein Kerngebiet sind Analysen, Entscheidungshilfen und Strategien für die Immobilienwirtschaft. Er begleitet Investoren, Entwickler, Bewirtschafter und die öffentliche Hand bei der Gestaltung und Umsetzung von Projekten, in denen komplexe gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Ansprüche eingeordnet, gewichtet und erfüllt werden müssen.