

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 einkommensschwacher 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 Kapphann 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 Alich 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 Mischung relevante 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 Wohnumfelder 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 (Ertele-Straub 2018). Mit einem Siedlungs- oder Quartiersmanagement können Nachbarschaftsdynamiken gesteuert werden (Krummacker 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-