

BBSR-
Online-Publikation
21/2023

Wie gelingt die richtige soziale Mischung?

Mischungsstrategien für große Wohnsiedlungen am Stadtrand

von

Dr. Joëlle Zimmerli
Johanna Sadiki
Prof. Dr. Peter Ilg
Stine Kolbert

Wie gelingt die richtige soziale Mischung?

Mischungsstrategien für große Wohnsiedlungen am Stadtrand

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wohnen, Stadtentwicklung
und Bauwesen

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

ZUKUNFT BAU
FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Dieses Projekt wurde gefördert vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) aus Mitteln des Innovationsprogramms Zukunft Bau.

Aktenzeichen: 10.08.18.7-20.39

Projektlaufzeit: 03.2021 bis 02.2023

IMPRESSUM

Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
Deichmanns Aue 31–37
53179 Bonn

Fachbetreuer

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
Referat WB 3 „Forschung und Innovation im Bauwesen“
Felix Lauffer
felix.lauffer@bbr.bund.de

Autorinnen und Autoren

Technische Universität Berlin, Berlin
Fachgebiet Planungs- und Bauökonomie/Immobilienwirtschaft
Johanna Sadiki
j.sadiki@tu-berlin.de

Stine Kolbert
stinekolbert@gmx.de

Zimraum GmbH, Zürich
Dr. Joëlle Zimmerli
zimmerli@zimraum.ch

Swiss Real Estate Institute, Zürich
Prof. Dr. Peter Ilg
peter.ilg@swissrei.ch

Redaktion

Technische Universität Berlin, Berlin
Fachgebiet Planungs- und Bauökonomie/Immobilienwirtschaft
Johanna Sadiki

Stand

Februar 2023

Gestaltung

Zimraum GmbH, Zürich
Joëlle Zimmerli

Bildnachweis

Titelbild: Joëlle Zimmerli

Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

Zitierweise

Zimmerli, Joëlle; Sadiki, Johanna; Ilg, Peter; Kolbert, Stine, 2023: Wie gelingt die richtige soziale Mischung? Mischungsstrategien für große Wohnsiedlungen am Stadtrand. BBSR-Online-Publikation 21/2023, Bonn.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	5
Abstract	7
1 Einleitung	10
1.1 Ausgangslage und Fragestellung	10
1.2 Methode und Ablauf	11
1.3 Projektteam, Organisation und Forschungspraxispartner	12
2 Einordnung, Begriffe und Spielräume	14
2.1 Mischung im Spannungsfeld	14
2.2 Begriffe und Mischungsdimensionen	14
2.2.1 Mietermischung, anstatt soziale Mischung	15
2.2.2 Quartier und Portfolio als Bezugsrahmen	15
2.2.3 Drei Dimensionen der Mietermischung	15
2.3 Mischungsspielräume	17
2.4 Mischungsziele, Mischungsstrategien und Mischungsprioritäten	18
2.4.1 Die richtige Mischung finden	18
2.4.2 Mischungsstrategien festlegen	19
2.4.3 Mischungsprioritäten setzen	21
2.5 Abstimmung, Verankerung und Aufwand	21
2.5.1 Mischungsziele abstimmen und verankern	22
2.5.2 Aufgaben und Ausgaben zuordnen	23
3 Ergebnisse	25
3.1 Mit besonderen Herausforderungen umgehen	25
3.2 In den Handlungsfeldern aktiv werden	26
3.2.1 Bauliche Maßnahmen	26
3.2.2 Vermarktung und Vermietung	26
3.2.3 Nutzungskonzepte	29
3.3 Ansätze für die Geschäftsbereiche	30
3.3.1 Geschäftsleitungen	30
3.3.2 Portfolio- und Asset Management	30
3.3.3 Projektentwicklung	32
3.3.4 Vermietungsmanagement	33
3.3.5 Sozial- und Quartiersmanagement	34
3.4 Fazit	36
4 Fallstudien	38
4.1 Übersicht Fallstudien	38
4.2 Fallstudie Hellersdorf	39
4.3 Fallstudie Glattbogen	48
4.4 Fallstudie Amendestraße	57
4.5 Fallstudie Ziekowkiez	65
4.6 Fallstudie Letzigraben	73
4.7 Fallstudie Luchswiese	83
4.8 Fallstudie Seebach	92
4.9 Fallstudie Heidelberger Straße	100
4.10 Fallstudie Marzahn	108
4.11 Fallstudie Hirzenbach	117
4.12 Fallstudie Lichtenrade	125
4.13 Fallstudie Neeserweg	133
4.14 Fallstudie Märkisches Zentrum	141
4.15 Fallstudie Au	149
5 Praxisleitfaden	159
6 Mitwirkende	167
7 Verzeichnisse	168
7.1 Literaturverzeichnis	168
7.2 Abbildungsverzeichnis	171
7.3 Tabellenverzeichnis	173

Kurzfassung

Ausgangslage und Forschungsgegenstand

Soziale Mischung wird oft im Zusammenhang mit den Handlungsmöglichkeiten von Planung und Politik diskutiert. Aktuelle Studien untersuchen auch, welche Optionen Wohnungsunternehmen haben, soziale Mischung in Neubauquartieren zu beeinflussen. Diese Studie vertieft an Beispielen von großen Wohnsiedlungen in Stadtrandquartieren, wie Wohnungsunternehmen Mietermischungen mit der Erneuerung, der Erweiterung und im Betrieb vielfältiger gestalten können.

Anhand von leitfadengestützten Interviews wurden die Mischungsstrategien von kommunalen, privatwirtschaftlichen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen in den Städten Berlin und Zürich untersucht. In sechzehn Fallstudien wurde der Einfluss von Mischungsmaßnahmen auf die Mietermischung analysiert.

Einordnung und Begrifflichkeiten

Zu den Ergebnissen zählt die Definition und Operationalisierung des Mischungsbegriffs und die Einordnung des Begriffs in den Kontext der Wohnungswirtschaft. Soziale Mischung wird für das bessere Verständnis in den Wohnungsunternehmen als Mietermischung bezeichnet und in drei Dimensionen auf relevante Kriterien für die Wohnungsunternehmen heruntergebrochen: in die sozioökonomische Mischung, welche mit den Haushaltseinkommen gemessen werden kann, in die soziodemografische Mischung, welche mit dem Alter und der Haushaltsform gemessen werden kann und in die soziokulturelle Mischung, die sich an einem konfliktfreien bis hin zu einem aktiven nachbarschaftlichen Zusammenleben messen lässt.

Wohnungsunternehmen definieren die passende Mietermischung für jede einzelne Wohnsiedlung: was für eine Siedlung gilt, muss für andere nicht zutreffen. Viele Unternehmen beurteilen die passende Mischung nicht nur an den Gegebenheiten im Quartier, sondern auch am eigenen Wohnungsbestand und erstellen beispielsweise bei Neuentwicklungen und Erneuerungen Angebote, die ihnen im Wohnungsbestand für eine gute Mischung fehlen.

Wohnungsunternehmen gestalten die Mietermischung nicht auf dem weißen Blatt: In der Neuentwicklung müssen wohnungswirtschaftliche Vorgaben, politische Auflagen und Erwartungen von Aktionären oder Mitgliedern erfüllt werden, bei Erneuerungen setzt auch der Wohnungsbestand Grenzen und im Betrieb sind Veränderungen nur unter Berücksichtigung der bestehenden Mietermischung möglich.

Wenn Wohnungsunternehmen Mietermischungen beeinflussen möchten, können sie vier Strategien verfolgen. Sie können eine „Laissez-faire“-Strategie verfolgen und der Siedlungsdynamik freien Lauf lassen. Sie können auf „Kontinuität“ setzen und sich für den Erhalt einer bestehenden Mieterstruktur einsetzen. Wenn sie Veränderungen aktiv steuern möchten, können sie mit einer „Mischung“ zusätzliche Zielgruppen ansprechen und integrieren oder mit einer „Neupositionierung“ bestehende Mieterstruktur auflösen und Raum für neue Zielgruppen schaffen.

Das Mischen gelingt besser, wenn Mischungsziele innerhalb des Unternehmens zwischen den verschiedenen Bereichen aufeinander abgestimmt werden: Dazu müssen das Portfolio- und Asset Management die Vermarktung, die Vermietung und das Sozial- und Quartiersmanagement frühzeitig in Investitionsentscheidungen und Projektentwicklungen einbinden, Mischungsanforderungen in Dienstleistungsaufträgen und Bauleistungsbeschreibungen klar formulieren und in der Umsetzung prüfen. Um ein gemeinsames Verständnis der Mischungsziele im Unternehmen und mit externen Akteuren wie Politik, Behörden, Mieterinnen oder Bevölkerung zu fördern, halten Wohnungsunternehmen Mischungsziele in Leitbildern, Masterplänen oder Vermietungsregeln fest.

Aufgaben im Zusammenhang mit sozialer Mischung

Die Ergebnisse zeigen, dass es in allen Handlungsbereichen der Wohnungsunternehmen Aufgaben gibt, mit denen Mietermischungen beeinflusst werden können.

Geschäftsleitungen gestalten den Rahmen, in dem erwünschte Mietermischungen umgesetzt werden. Sie können auch zum Einsatz kommen, wenn Mischungsinteressen gegenüber Verhandlungspartnern und der Politik vertreten werden müssen und sie können Ressourcen für neue Aufgaben bereitstellen.

Das Portfolio- und Asset Management muss verstehen und einordnen können, wie sich ihre Investitionsentscheide auf Mietermischungen auswirken. Es ist ihre Aufgabe, die Vermarktung, die Vermietung und das Sozial- und Quartiersmanagements für die Programmentwicklung und den Betrieb zu konsultieren. Zu seinen Aufgaben zählt auch, Ausgaben in einen längerfristigen Horizont zu stellen und im Zusammenhang mit einem größeren Quartiersperimeter oder dem gesamten Portfolio zu beurteilen. Das Asset Management formuliert die Vermietungsziele zuhanden des Vermietungsmanagements.

Die Projektentwicklung ist dafür verantwortlich, dass in der Konzeptions- und Planungsphase quantitative und qualitative Anforderungen, die für die Mietermischung relevant sind, in Dienstleistungsaufträge für Architekten und Planer integriert und in der Vermarktung umgesetzt werden.

Das Vermietungsmanagement setzt Mischungsziele mit der Vermarktung, Vermietung und Bewirtschaftung um. Damit es möglichst gute Voraussetzungen hat, ist seine Konsultation im Planungs- und Entwicklungsprozess zentral. Für gute Voraussetzungen in der Wiedervermietung und im Betrieb braucht es Abstimmungen mit dem Portfolio- und Asset Management sowie dem Sozial- und Quartiersmanagement.

Das Sozial- und Quartiersmanagement kümmert sich um das Zusammenleben in den Wohnsiedlungen. Zu seinen Aufgaben gehört auch die Aktivierung von nachbarschaftlichem Engagement. Das Sozial- und Quartiersmanagement setzt Überlegungen zum Zusammenleben aus der Planung um. Es unterstützt das Portfolio- und Asset Management bei der Programmentwicklung und das Vermietungsmanagement im Betrieb.

Fazit

Mit dem Forschungsprojekt wurden methodisch breit abgestützt Handlungsansätze hergeleitet, mit denen Wohnungsunternehmen soziale Mischung umsetzen können. Mit der Übersetzung des Begriffs der sozialen Mischung in drei Dimensionen leistet die Arbeit einen Beitrag an die Begriffsklärung und bietet eine Operationalisierung, die für Wohnungsunternehmen relevant ist. Mit der Studie wurde klar, dass Wohnungsunternehmen zwar in allen Bereichen Mietermischungen beeinflussen, aber die wenigsten ihre Handlungsmöglichkeiten durch ein abgestimmtes Vorgehen im Unternehmen voll ausschöpfen.

Zwei Themenkreise haben weiteren Untersuchungsbedarf: wie und unter welchen Voraussetzungen Wohnungsunternehmen soziale Mischung im Quartier gemeinsam beeinflussen können und in welchem Kontext und in welchem Maß Mietermischungen im Treppenhaus von Mieterinnen und Mietern akzeptiert, gefragt oder abgelehnt werden.

Abstract

Motivation and state of research

Social mix is often discussed with regards to urban and regional planning as well as policy implementation. However, current studies also examine which influence housing companies have on the social mix in new housing developments. This study uses examples of large housing estates in suburban neighbourhoods to explore in more depth how housing companies can diversify tenant mixture with different methods such as renewal, extension and within operation.

Thereby guided interviews are used to investigate the strategies of municipal, private sector and cooperative housing companies in the cities of Berlin and Zurich. Sixteen case studies were conducted to analyse the influence of different measures to the tenant mixture.

Classification and terminology

The results include the definition and operationalisation of the term social mix especially in the context of the housing industry. For a better understanding within the housing companies social mix is referred to as tenant mixture and divided into three dimensions of relevant criteria for housing companies: socio-economic mix, which can be measured by household income, socio-demographic mix, which can be measured by age and household type, and socio-cultural mix, which can be measured by how conflict-free and active a neighbourhood is able to coexistence.

Housing companies define the appropriate tenant mixture for each individual housing estate: what is suitable for one estate may not be suitable for others. Many companies evaluate the appropriate mix not only by the conditions within the neighbourhood, but also by their own housing stock. For instance, to balance their housing stock they create offers in new developments or renovations that they may lack in their existing stock.

Housing companies are not able to create tenant mix from scratch, as there are existing conditions: in new developments, housing specifications, political requirements and expectations of shareholders or members must be fulfilled; in renewals, the housing stock also sets limits, and in operation, changes are only possible considering the existing tenant mix.

To influence tenant mixture housing associations can pursue four strategies. They can pursue a "laissez-faire" strategy and give free rein to settlement dynamics. They can focus on "continuity" and work to maintain an existing tenant structure. If they want to actively manage change, they can address and integrate additional target groups with a "mix" or dissolve existing tenant structures and create space for new target groups with a "repositioning".

Mixing is much easier when the goals are aligned between the different areas within the company: Thereby, portfolio and asset management have to involve marketing, rental, social and neighbourhood management in investment decisions and project developments at an early stage. Mixing requirements in service contracts and construction specifications have to be clearly formulated and checked during implementation. In order to promote a common understanding of mixing objectives within the company as well as with external actors such as politicians, authorities, tenants or the population, housing companies formulate their objectives in mission statements, master plans or leasing rules.

Tasks with regards to social mix

The results show that there are tasks in all areas of action within housing companies that can influence tenant mixture.

Managers shape the framework in which tenant mixture can be implemented. They also justify their strategy towards negotiators and policy makers. Furthermore they allocate resources to new tasks.

Portfolio and asset management have to understand and be able to classify how their investment decisions affect tenant mixture. It is their responsibility to consult with marketing, rental, social and neighbourhood management for programme development and operations. Their responsibilities also include considering expenditure longer-term and assessing it in the context of a wider neighbourhood perimeter or the portfolio as a whole. Asset management formulates leasing targets for leasing management.

Project Development is responsible for ensuring that quantitative and qualitative requirements that are relevant for tenant mixture are integrated into service contracts for architects and planners in all project phases.

The rental management implements mixing objectives within marketing, rental and operations management. To achieve the best possible conditions, consultation within the planning and development process is vital. For good conditions in re-leasing and operation, there is need of coordination with portfolio and asset management as well as social and neighbourhood management.

The social and neighbourhood management is responsible for a pleasant cohabitation within the housing estates. Its tasks also include activating neighbourly commitment. The social and neighbourhood management implements considerations on cohabitation in cooperation with planning. Social and neighbourhood management supports portfolio and asset management in programme development and rental management in operations.

Conclusion

The research project derived methodologically broad approaches to action for housing companies to implement social mix. By translating the concept of social mix into three dimensions, the work contributes to the clarification of the term and offers an operationalisation that is relevant for housing companies. The study points out that although housing companies influence tenant mixture in all areas, very few fully exploit their options through a coordinated approach within the company.

Two topics need further investigation: how and under what conditions housing companies can jointly influence social mix in the neighbourhood, and in what context and to what extent tenant mixture in the stairwell is accepted, asked for or rejected by tenants.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Fragestellung

Der Handlungsbedarf für mehr soziale Mischung in Städten und Quartieren wird im sozialwissenschaftlichen Diskurs auf unterschiedlichen Maßstabsebenen diskutiert (Roskamm, 2013). Häufig stehen die Möglichkeiten von Kommunen im Vordergrund (Häußermann & Hausmann, 2011; Häußermann & Kapphan, 2000; Hunger et al., 2021), über Planung und Regulierung Einfluss zu nehmen (Hamedinger et al., 2008). Weil soziale Mischung mit den Mietermischungen in Wohnsiedlungen gemacht wird, befasst sich die jüngere Forschung auch mit der Frage, wie Wohnungsunternehmen gute Voraussetzungen für soziale Mischung schaffen können (Bosch-Lewandowski et al., 2020; Hunger, 2016) und wie Kommunen Hindernisse für Wohnungsunternehmen zugunsten von bezahlbarem Wohnraum abbauen können¹.

Wenig systematisch untersucht wurde bisher, wer innerhalb der Wohnungsunternehmen welche Handlungsmöglichkeiten hat, wie unterschiedliche Bereiche in den Wohnungsunternehmen zusammenspielen und wie die unterschiedlichen Bereiche den Handlungsspielraum nutzen können, den Vorgaben aus den Unternehmen und der Politik (übrig) lassen. Unsere Studie untersucht deshalb die Möglichkeiten kommunaler, genossenschaftlicher und privatwirtschaftlicher Wohnungseigentümer², soziale Mischung in ihren Wohnsiedlungen im Rahmen von Erneuerungen, mit der Projektentwicklung oder im Betrieb zu beeinflussen.

Soziale Mischung wird seit langem im Zusammenhang mit Entmischungsprozessen in sozial benachteiligten (Stadttrand-) Quartieren untersucht, also wo und wie der Konzentration benachteiligter Bevölkerungsgruppen entgegengewirkt werden kann (Eberle, 2009; Häußermann & Kapphan, 2000). In den vergangenen Jahren stand vor allem die Verdrängung sozial schwacher Gruppen aus innerstädtischen Lagen durch die steigende Nachfrage nach Wohnen in den Städten im Fokus (Holm, 2016; Plate et al., 2014). Unsere Studie widmet sich in diesem Spannungsfeld der Frage, wie Wohnungsunternehmen mit großen Beständen an weniger beliebten peripheren Stadtlagen – die häufig zu sozial benachteiligten Quartieren zählen – den Nachfragedruck auf die Innenstadt nutzen und eine breite soziale Mischung in ihren Wohnsiedlungen herstellen können. Wir konzentrieren uns auf die Handlungsmöglichkeiten der Wohnungsunternehmen in den eigenen Beständen. Wie Mischungen im Quartier durch ein abgestimmtes Vorgehen mehrerer Eigentümer verändert werden könnten, ist nicht Bestandteil unserer Forschung.

Wohnungsunternehmen beeinflussen soziale Mischung mit dem Portfolio- und Asset Management (Bestandsmanagement), der Projektentwicklung, der Vermarktung, Vermietung und dem Sozial- und Quartiersmanagement. Diese Forschungsarbeit sucht Antworten für alle Bereiche. Forschungsleitend sind folgende Fragen:

- Wie lassen sich neue Zielgruppen für große Wohnsiedlungen an peripheren Lagen gewinnen?
- Welche Rolle spielen dabei die Mischung der bestehenden Mieterschaft (Siedlungsdynamik) und (erwartete) Entwicklungen im Quartiersumfeld?
- Wie beeinflussen politische und wohnungswirtschaftliche Vorgaben die Mischungsmöglichkeiten der Wohnungsunternehmen?
- Wie spielen die verschiedenen Bereiche der Wohnungsunternehmen zusammen?

Die Studie wurde mit der Motivation gestartet, breit abgestützte Handlungsansätze für Wohnungsunternehmen herzuleiten. Wohnungsunternehmen sollen Hinweise erhalten, welche Mischungsmöglichkeiten sie im

¹ Laufende Studie „Bezahlbares und zukunftsfähiges Bauen und Wohnen, Evaluation von Modellvorhaben“, gefördert vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (<https://www.zukunftbau.de/projekte/ressortforschung/1008177-xxxx-59-43#projektbeschreibung>, Stand: 27.02.2023).

² In dieser Broschüre werden zur besseren Lesbarkeit und zugunsten einer korrekten Rechtschreibung die männliche und weibliche Form verwendet. In Tabellen und Aufzählungen wird die kürzere Form verwendet. Die verwendeten Begriffe beziehen sich immer auf alle Personen.

Betrieb haben und wie sie eine Erneuerung oder einen Neubau hinsichtlich einer stärkeren sozialen Mischung optimieren können. Mit dem Einblick in diese Mechanismen sollen Kommunen (u.a. Planungsämter, Politik) ein besseres Verständnis dafür erhalten, wie Wohnungsunternehmen mit den richtigen Argumenten gewonnen werden können, um einen freiwilligen Betrag an sozialer Mischung zu leisten. Die Ergebnisse sollen zum besseren Verständnis von Kommunen beitragen, dass soziale Mischung ein dynamisches Konstrukt ist und der Beitrag von Wohnungsunternehmen an sozialer Mischung auch im Zusammenhang mit den Unternehmenszielen und den Dynamiken im Quartierkontext betrachtet werden muss.

1.2 Methode und Ablauf

Die Datenerhebung und Analyse erfolgten methodisch in zwei Schritten. Wir untersuchten in einem ersten Schritt mit leitfadengeführten Interviews die Vorgehensweisen von zwölf Wohnungsunternehmen. Unsere Forschungspraxispartner zählen zu den Eigentümergruppen kommunale, privatwirtschaftliche und genossenschaftliche Wohnungsunternehmen, die Bestände in den Städten Berlin und Zürich haben (Tabelle 1). In einem zweiten Schritt erarbeiteten wir sechzehn Fallstudien zu Wohnsiedlungen am Stadtrand. Die abhängige Variable in unserer Studie ist die Mietermischung, Kontrollvariablen sind Vorgaben aus Politik und Unternehmen und Standortbedingungen im Quartier. Untersucht wurde der Effekt der Mischungsmaßnahmen, die von den Unternehmen im Portfolio- und Asset Management, in der Projektentwicklung, in der Vermarktung und Vermietung sowie im Sozial- und Quartiersmanagement zur Beeinflussung der Mietermischung ergriffen wurden.

Tabelle 1
Forschungspraxispartner, Interviews und Fallstudien nach Eigentümergruppe

Eigentümergruppe	Berlin	Zürich
Kommunale Unternehmen	3 landeseigene Wohnungsunternehmen (7 Interviews, 5 Fallstudien)	1 städtisches Wohnungsunternehmen (2 Interviews, 2 Fallstudien)
Privatwirtschaftliche Unternehmen	1 privatwirtschaftliches Wohnungsunternehmen (3 Interviews, 2 Fallstudien)	1 Pensionskasse, 2 Banken, 1 privatwirtschaftliches Wohnungsunternehmen (5 Interviews, 2 Fallstudien)
Genossenschaftliche Unternehmen	1 Genossenschaft (3 Interviews, 2 Fallstudien)	2 Genossenschaften (2 Interviews, 3 Fallstudien)

Quelle: Eigene Darstellung

Die Interviews führten wir in einem vertraulichen Rahmen mit gemischten Gruppen aus Geschäftsleitungen, dem Portfolio- und Asset Management, der Vermarktung und Vermietung und dem Sozial- und Quartiersmanagement. Der Fragebogen umfasste sechs Themen, die wir aus dem aktuellen Stand der Forschung hergeleitet haben. Die Unternehmen wurden als erstes zu ihren Unternehmensstrategien im Zusammenhang mit dem Wohnungsangebot, ihren Zielen zu sozialer Mischung und der internen Organisation der Bereiche befragt. Danach wurden Wohnsiedlungen an Stadtrandlagen thematisiert, die als Fallstudien untersucht werden könnten. Es folgten Fragen, welche Strategien zur Beeinflussung sozialer Mischung im Portfolio- und Asset Managements verfolgt werden, welche Hindernisse in Bezug auf eine Mischung im Zusammenhang mit politischen Vorgaben und oder Bedingungen im Quartier bestehen, wie Wirtschaftlichkeitsziele einwirken und wie Mischungsfragen mit Blick auf den Gesamtbestand behandelt werden. Der nächste Frageblock widmete sich den Möglichkeiten und Hürden in der Projektentwicklung und dem Vermietungsmanagement. Daran anschließend wurden Fragen zu Zielgruppen diskutiert, also welche Strategien zu Zielgruppen verfolgt werden, wie und ob neue Zielgruppen in großen Wohnsiedlungen am Stadtrand angesprochen werden und wie mit so-

nannten „Tipping Points“ bei Mietermischungen im Bestand umgegangen wird. Der letzte Frageblock widmete sich Fragen zu Quartiersdynamiken, Kooperationen mit Organisationen und Vereinen und den Aufgaben der Kommune im Zusammenhang mit sozialer Mischung. Die Antworten wurden nach Abschluss der Interviews vergleichend ausgewertet.

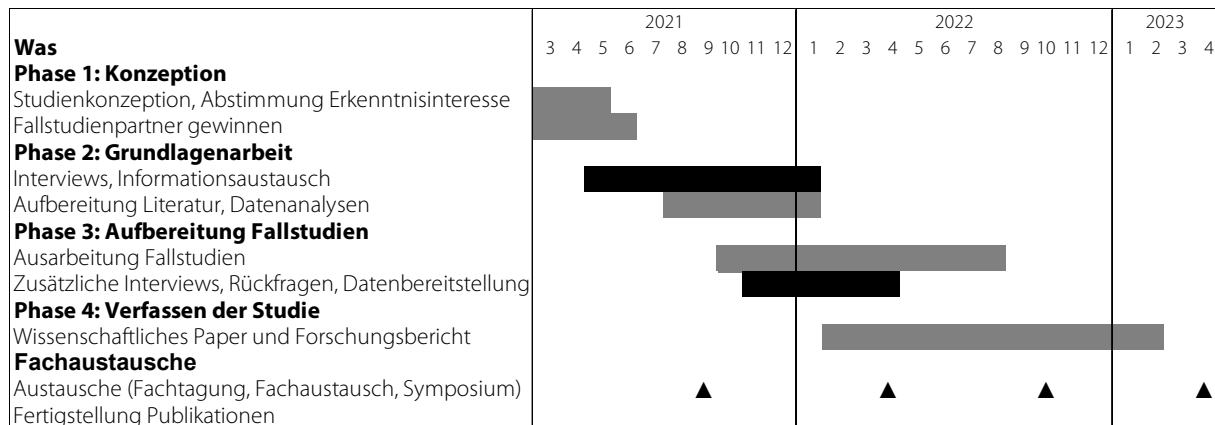
In sechzehn Fallstudien untersuchten wir empirisch, wie sich Mischungsstrategien der Wohnungsunternehmen in der Praxis bewährt haben. Die Fallstudien decken unterschiedliche Zeitpunkte im Lebenszyklus ab: Neubausiedlungen, erneuerte Wohnanlagen aus den letzten zehn bis fünfzehn Jahren sowie Wohnsiedlungen, die vor einer großzyklischen Erneuerung stehen. Eine Übersicht bietet Tabelle 7 auf Seite 38. Untersucht werden Wohnsiedlungen, die Teil größerer Wohnungsbestände der Eigentümer im Quartier sind. Dabei handelt es sich sowohl um größere Einheiten als auch um einzelne Nachverdichtungsbauten oder spezielle Typologien. Die Fallstudien sind vergleichend in folgender Struktur aufgebaut: als erstes wird das Mischungsziel eingeführt, anschließend erfolgt die Einordnung in das Quartier und die Darstellung der Vorgaben aus dem Unternehmen und gegebenenfalls der Politik. Als nächstes werden die Mischungsmaßnahmen beschrieben, die Mischungsergebnisse – soweit möglich – empirisch dargestellt und abschließend Erkenntnisse gewonnen.

Für die Ausarbeitung der Fallstudien haben wir Grundlagen recherchiert, Daten ausgewertet und vertiefende Interviews geführt. Zu den Bewohnerinnen und Bewohnern der untersuchten Wohnsiedlung in Zürich erhielten wir von Statistik Stadt Zürich Daten über einen Zeitraum von knapp fünfzehn Jahren. Wir konnten die Mischungen und Veränderungen also genau messen. Für die Bewohnerinnen und Bewohner der untersuchten Wohnsiedlungen in Berlin lag keine vergleichbare Grundlage vor. Wir arbeiteten hierfür mit den verfügbaren Mieterdaten, die uns die Wohnungsunternehmen unter Berücksichtigung des Datenschutzes zur Verfügung stellen konnten. Für die Einordnung der Fallstudien in den Quartierskontext konnten wir für beide Städte Daten bei den statistischen Ämtern beziehen und über einen längeren Zeitraum auswerten.

1.3 Projektteam, Organisation und Forschungspraxispartner

An der Studie waren die Technische Universität Berlin mit dem Fachgebiet Planungs- und Bauökonomie/Immobilienwirtschaft, das sozialwissenschaftliche Planungs- und Entwicklungsbüro Zimraum sowie das Swiss Real Estate Institute Zürich, das der Hochschule für Wirtschaft Zürich angegliedert ist, beteiligt. Forschungspraxispartner waren die ASIG Genossenschaft, Credit Suisse, degewo, Gesobau, Howoge, Liegenschaften Stadt Zürich, Migros-Pensionskasse, Siedlungsgenossenschaft Eigengrund, TAG, Vonovia, der Wohnungsbau-Verein Neukölln und die Zürcher Kantonalbank. Wir haben die Studie in vier Phasen erarbeitet (Abbildung 1).

Abbildung 1
Arbeitsphasen



Involvierung Fallstudienpartner
Arbeitsphasen Studienverfasserinnen

Quelle: Eigene Darstellung

In Kapitel 2 ordnen wird den Begriff der sozialen Mischung in großen Wohnsiedlungen ein und zeigen die Spielräume und Voraussetzungen zum Mischen auf. In Kapitel 3 präsentieren wir die Ergebnisse in Form von Handlungsansätzen geordnet nach Themen und Akteursgruppen, und ziehen ein Fazit zum Forschungsprojekt. In Kapitel 4 sind die Fallstudien dokumentiert.

2 Einordnung, Begriffe und Spielräume

Mit den Erkenntnissen aus der Literatur zur sozialen Mischung und den Ergebnissen aus unseren Interviews mit den Wohnungsunternehmen haben wir Begriffe präzisiert, Diskussionsmodelle entwickelt und Erkenntnisse zu Mischungsmöglichkeiten in Wohnsiedlungen zusammenfasst.

2.1 Mischung im Spannungsfeld

Mit unserer Studie haben wir untersucht, wie Wohnungsunternehmen die soziale Mischung in großen Wohnsiedlungen in sozial benachteiligten Quartieren an peripheren Lagen in den Städten Zürich und Berlin beeinflussen können. Obwohl solche Quartiere von Bewohnerinnen und Bewohnern häufig geschätzt werden (Althaus, 2018; Bührig, 2017; Masson, 2016; Reinecke, 2014), gelten sie in der Außenwahrnehmung häufig als anonym und gesichtslos, sozial und ethnisch segregiert oder kriminalitäts- und gewaltbelastet (Becker, 2007; Berndt & Sinning, 2016; Kil, 2012; Kurtenbach, 2017; Siebel, 2010). Siedlungen an Stadtrandlagen werden häufig mit langen Wegen, eingeschränkten Freizeit-, Versorgungs- und Kulturangeboten sowie schlechteren Schulen assoziiert (Frank, 2014; Friedrichs, 2010; Klimeczek, 2019). Für Helbing und Jähnen (2019) ist die große Herausforderung, solche Wohnlagen attraktiv für den Mittelstand zu machen.

Eine Mischung von Stadtrandquartieren mit Zielgruppen aus dem Mittelstand wird allerdings durch eine Wohnbaupolitik erschwert, die in erster Linie auf den Schutz einkommensschwacher Haushalte an begehrten innerstädtischen Lagen ausgerichtet ist (Holm, 2016; Plate et al., 2014; Plüss, 2021). Sowohl die kooperative Baulandentwicklung in Berlin als auch die Sondernutzungsplanungen in Zürich geben Wohnungsunternehmen Quoten für Geschossflächen vor, die im unteren Preissegment erstellt und an Haushalte mit geringen Einkommen vermietet werden müssen, unabhängig von der Lage oder dem sozialen Kontext (Kantonsrat Zürich, 2019; SenStadt, 2020). In Berlin verpflichtet eine Kooperationsvereinbarung die sechs Landeseigenen Wohnungsunternehmen (LWU), die Hälfte aller Neubaupläne und 63% der jährlich freiwerdenden Bestandswohnungen an Haushalte mit Wohnungsberechtigungsschein (WBS) zu vermieten. Ausnahmeregelungen für Siedlungen mit sehr tiefem sozialem Status müssen im Portfolio kompensiert werden. Die Liegenschaftsverwaltung der Stadt Zürich (LSZ) muss fast ihren gesamten Bestand belegungsgebunden vermieten, also bei der Vermietung maximale Haushaltseinkommen und Vermögen berücksichtigen (Liegenschaften Stadt Zürich, 2021; Stadt Zürich, 2018). Experten warnen, dass solche Belegungsvorgaben die Entmischung großer Wohnsiedlungen beschleunigen und dass kommunale Wohnungsanbieter Großsiedlungen als Auffangbecken für sozial schwache Haushalte positionieren müssen (Hunger et al., 2021).

Die Preis- und Belegungsbindung kommunaler Wohnungen in Zürich hat einen ähnlichen Effekt: weil die als Kostenmiete berechneten Mietzinse höchstens ein Viertel des steuerbaren Haushaltseinkommens ausmachen dürfen, hat die LSZ gerade in älteren Wohnsiedlungen mit tiefen Bestandsmieten keinerlei Spielraum, Besserverdienende anzusprechen. Anders als in Berlin werden in Zürich die Einkommensverhältnisse laufend überprüft, d.h. Entmischungstendenzen werden verschärft, weil Bestandsmieter mit zu hohem Einkommen oder Vermögen wegziehen müssen (Stadtrat Stadt Zürich, 2019).

Vor diesem Hintergrund haben wir Wege analysiert, die es Wohnungsunternehmen in allen Eigentümergruppen große Wohnquartiere an peripheren Lagen ermöglichen, stärker mischen können.

2.2 Begriffe und Mischungsdimensionen

Soziale Mischung wird im wissenschaftlichen Diskurs zwar seit bald hundert Jahren diskutiert, allerdings gibt es bis heute keine verbindliche Definition und Operationalisierung. Wir haben für unsere Forschungsarbeit einen gemeinsamen Nenner definiert.

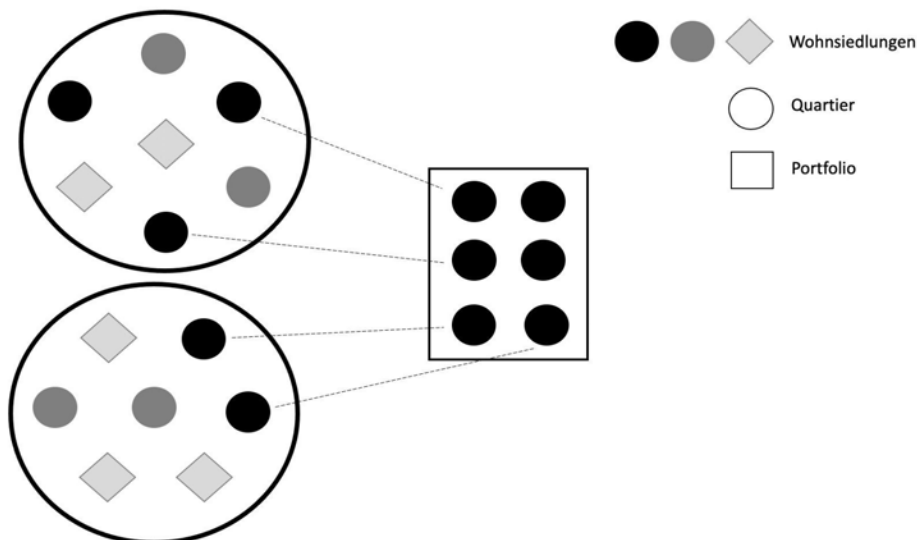
2.2.1 Mietermischung, anstatt soziale Mischung

Als erstes Ergebnis aus unseren Interviews haben wir Begrifflichkeiten angepasst: Wir erkannten, dass im Gespräch mit Vertretenden der Wohnungsunternehmen der Begriff Mietermischung besser verstanden wurde als soziale Mischung. Unter Mietermischung verstanden alle das gleiche. Soziale Mischung passte hingegen häufig nicht in das Vokabular der technisch, wirtschaftlich oder betrieblich orientierten Gesprächspartner und löste Assoziationen in unterschiedlichste Richtungen aus. Wir nutzten in der Folge deshalb häufiger den Begriff Mietermischung als soziale Mischung.

2.2.2 Quartier und Portfolio als Bezugsrahmen

Unsere Interviews bestätigen, dass sich viele Wohnungsunternehmen bei Mischungsfragen zu einer Wohnsiedlung an zwei Bezugsrahmen orientieren (Hopfner & Simon-Philipp, 2013): Am Quartier und am eigenen Wohnungsbestand (Abbildung 2). Mischungen für eine Wohnsiedlung erklären sich also sowohl aus der Situation vor Ort als auch aus der Sicht des Portfolios.

Abbildung 2
Quartier und Portfolio als Bezugsrahmen für soziale Mischung



Quelle: Eigene Darstellung

2.2.3 Drei Dimensionen der Mietermischung

Eine wichtige Erkenntnis ist, dass soziale Mischung für die Diskussion um Mietermischung klar definiert werden muss. In unseren Interviews verstanden viele Gesprächspartner unter sozialer Mischung vor allem den sozio-ökonomischen Hintergrund der Mieterinnen und Mieter. Das Bewusstsein, dass sich diese in weiteren sozialen Dimensionen unterscheiden, war weniger vorhanden.

Auch in der Literatur wird soziale Mischung selten klar definiert, sie wird mit unterschiedlichen Merkmalen assoziiert. Im Vordergrund stehen meist die drei Dimensionen sozialer Status, Haushaltsform und Migrationshintergrund (Friedrichs, 2010). Der soziale Status wird beispielsweise an den Leistungsberechtigten für Sozialhilfe (Aehnelt et al., 2009; Helbig & Jähnen, 2019), manchmal zusätzlich mit Arbeitslosigkeit (Steinführer, 2004) gemessen. Zur Haushaltsform werden neben Haushaltsgröße und Wohnstatus (Friedrichs, 2010) auch demografische Aspekte (Roskamm, 2013) gezählt. Zum Migrationshintergrund werden neben der Nationalität auch kulturelle und ethnische Kriterien ergänzt (Schneider, 2014).

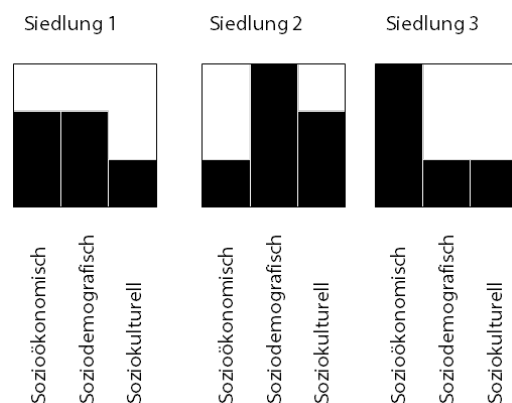
Wir übernehmen für unsere Definition der sozialen Mischung die drei Dimensionen und operationalisieren die Kriterien so, dass sie für Wohnungsunternehmen relevant und messbar sind:

- In der sozioökonomischen Dimension steht die Höhe des Haushaltseinkommens der Mieterinnen und Mieter im Vordergrund. Zentrale Größen für die Mischung sind der Mietpreis und das Preis-Leistungsverhältnis einer Wohnung. Für die Abklärung der Bonität und die langfristige Zahlungsfähigkeit ist auch entscheidend, ob Mieterinnen und Mieter ihre Einkommen selbst erwirtschaften, ob sie von Renten oder Sozialleistungen leben und welches Einkommenspotenzial sie haben, also ob sie in absehbarer Zeit mehr verdienen oder – beispielsweise wegen des Eintritts ins Rentenalter – an Einkommen verlieren werden. In großen Wohnsiedlungen am Stadtrand steht häufig die Fragestellung im Vordergrund, wie Haushalte mit höheren Einkommen gewonnen werden können.
- In der soziodemografischen Dimension geht es um das Alter der Mieterinnen und Mieter und die Haushaltsformen, die sie bilden. Zentrale Größe für die Mischung ist die Zimmerzahl. Neben der Anzahl Zimmer stellt die Lebensweise im Haushalt Anforderungen an Wohnungstypologien wie zum Beispiel abschließbare Türen und Zimmergrößen: Wohnen Mieterinnen und Mieter als intimer Paarhaushalt, als Familie oder als Zweckgemeinschaft. Neben dem Wohnungsangebot sind auch Anforderungen an Vermietungsprozesse sowie Dienstleistungs- und Nachbarschaftsangebote wichtig. In großen Wohnsiedlungen am Stadtrand steht häufig die Frage im Vordergrund, wie strukturelle Lücken im Wohnungsangebot geschlossen werden können, also der Mangel an (bezahlbaren) Familienwohnungen und barrierefreien Wohnungen für Senioren behoben werden kann, und wie Betreuungs-, Bildungs- und Versorgungsangebote verbessert werden können.
- Die soziokulturelle Dimension wird klassischerweise an der ethnischen Herkunft (z.B. Migrationshintergrund) der Mieterinnen und Mieter gemessen. Für Wohnungsunternehmen ist dabei vielmehr das Zusammenleben in den Wohnsiedlungen relevant. Sie können das Zusammenleben mit individualisierten, nachbarschafts- oder gemeinschaftsorientierten Wohnkonzepten beeinflussen. Ob das Zusammenleben funktioniert, zeigt sich daran, ob sich Mieterinnen und Mieter an Hausregeln halten und darüber hinaus, ob Nachbarschaft und Gemeinschaft gepflegt werden. Große Wohnsiedlungen am Stadtrand werden häufig mit ethnischer Segregation und Anonymität assoziiert. In der Bewirtschaftung steht häufig die Fragestellung im Vordergrund, wie das Zusammenleben in Nachbarschaften stabilisiert, eine Vielfalt ethnischer Herkünfte vereint werden kann oder wie Nachbarschaften neue Impulse verliehen werden können.

Mietermischungen können homogener oder heterogener sein. Sie können in einer Dimension stark und in anderen Dimensionen wenig gemischt sein (Abbildung 3). Unsere Forschungsarbeit zeigt, dass Wohnungsunternehmen die Möglichkeit haben müssen, Mischungen in mehr als einer Dimension zu beeinflussen, wenn sie Impulse mit neuen Zielgruppen schaffen, Nachbarschaften vernetzen oder mit passenden Zielgruppen stabilisieren und langfristige Perspektiven mit einer ausgewogenen Zu- und Wegzugsdynamik schaffen möchten.

Abbildung 3

Beispielhafte Mischungen: Zwei heterogene (Siedlung 1, 2) und eine homogenere (Siedlung 3) Mietermischung



Quelle: Eigene Darstellung

2.3 Mischungsspielräume

Wohnungsunternehmen haben Spielräume im Portfolio- und Asset Management, in der Projektentwicklung, der Vermarktung, Vermietung und im Sozial- und Quartiersmanagement, um Mieterinnen und Mieter zu mischen. Allerdings sind ihnen auch Grenzen gesetzt: sie müssen sich sowohl bei der Angebotsentwicklung als auch bei der Vermietung und im Betrieb an Rahmenbedingungen orientieren, die ihnen von der Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt, Unternehmensvorgaben sowie Regulierungen vorgegeben werden.

Wie wir aus der vom BBSR geförderten Studie „soziale Mischung und gute Nachbarschaften“ (Bosch-Lewandowski et al., 2020) wissen, haben Wohnungsunternehmen konzeptionelle, baulich räumliche und betriebliche Möglichkeiten, Mietermischungen zu beeinflussen. Wir ordnen die wichtigsten Mischungsmöglichkeiten aus der Studie nach unseren Dimensionen (Tabelle 2):

- Wohnungsunternehmen steuern die Einkommensmischung über die Wohnungsstückpreise, das Preis-Leistungsverhältnis des Wohnungsangebots (Ausstattung, Instandhaltungszustand), die Repräsentativität des Wohnumfelds und die Vermarktungs- und Vermietungskonzepte.
- Sie steuern die Alters- und Haushaltsmischung mit der Zimmerzahl, den Wohnungsgrößen, den Wohnungstypologien, dem Versorgungsangebot im Wohnumfeld und zielgruppenspezifischen Vermarktungs- und Vermietungskonzepten.
- Sie steuern das Zusammenleben mit dem Vermarktungs- und Vermietungsmanagement, Begegnungs- und Gemeinschaftsräumen, dem Sozial- und Quartiersmanagement, der Hauswartung, der Instandhaltung der Gebäude und des Freiraums und soziokulturellen Interventionen.

Tabelle 2
Übersicht über Mischungsmöglichkeiten und Auflagen nach Mischungsdimensionen

Dimension	Mischungsmöglichkeiten	Auflagen
Sozioökonomisch (Haushaltseinkommen)	Wohnfläche, Ausbaustandard, Pflege und Instandhaltung des Wohnumfelds	Mietzinsvorgaben, Belegungsvorgaben zum Einkommen, Anlagekostenlimit, Anforderungen an Renditen, Limiten auf Mietzinserhöhungen
Soziodemografisch (Alters- und Haushaltsmischung)	Anzahl Zimmer, Gestaltung der Grundrisse, Betreuungs- und Alltagsversorgungsangebote	Auflagen zu maximalen Wohnflächen, Belegungsvorgaben zu Haushaltsgößen je nach Zimmerzahl
Soziokulturell (Zusammenleben)	Begegnungs- und Gemeinschaftsräume, Sozial- und Quartiersmanagement, Hausmeister vor Ort, soziokulturelle Interventionen	Diskriminierungsfreie Vermietung, Belegungsvorgaben für Haushalte mit besonderem Bedarf, Berücksichtigung der Mitgliedsdauer

Vermarktung, Vermietung:
Vermarktungskanäle, Vorauswahl

Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Bosch-Lewandowski 2020

Wohnungsunternehmen müssen Vorgaben erfüllen, die ihre Handlungsspielräume abstecken (Tabelle 2): Dazu zählen die Wirtschaftlichkeit und Anforderungen an Mindestrenditen (Teichmann, 2007). Im geförderten Wohnungsbau müssen Anlagekostenlimits oder Höchstmieten sowie Wohnungsgrößen eingehalten sowie Belegungsvorgaben zu Haushaltseinkommen, Haushaltsgößen oder Haushalten mit besonderem Bedarf berücksichtigt werden (Liegenschaften Stadt Zürich, 2021; SenStadt, 2017, 2021; Stadtrat Stadt Zürich, 2019). Die Erwartungen an die Umsetzung einer diskriminierungsfreien Vermietung steigen (Auer et al., 2019; Hanhörster

et al., 2020). Alle müssen Datenschutzvorgaben einhalten. Viele Genossenschaften berücksichtigen bei der Vermietung die Mitgliedsdauer bei Wohnungsbewerbungen.

Weil Wohnungsunternehmen nach unterschiedlichen Regeln operieren, sind sie von den Auflagen unterschiedlich stark betroffen: Stark vereinfacht gesagt müssen kommunale Wohnungsunternehmen Forderungen der Politik erfüllen, privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen den Renditeerwartungen von Aktionären gerecht werden und Genossenschaften die Bedürfnisse ihrer Mitglieder befriedigen. Regulatorische Auflagen müssen alle Eigentümergruppen erfüllen, wenn sie geförderten Wohnungsbau realisieren oder Förderungen in Anspruch nehmen.

Die Auflagen stecken zwar Handlungsspielräume ab, sie lassen den Wohnungsunternehmen aber immer auch Spielraum zum Mischen, entweder indem sie auf andere soziale Dimensionen ausweichen oder indem sie feinere Kriterien innerhalb einer Dimension berücksichtigen. Welche Mischungsmöglichkeiten Wohnungsunternehmen haben und in welcher Form sich Auflagen niederschlagen, müssen Wohnungsunternehmen für jede Wohnsiedlung einzeln beurteilen.

2.4 Mischungsziele, Mischungsstrategien und Mischungsprioritäten

Wenn Wohnungsunternehmen Mietermischungen beeinflussen möchten, müssen sie sich darauf verständigen, was die richtige Mischung ist, sie müssen Mischungsziele festlegen und Mischungsprioritäten setzen.

2.4.1 Die richtige Mischung finden

Über die Frage, ob die richtige Mischung in großen Wohnsiedlungen homogen oder heterogen ist und in welchen Dimensionen gemischt werden soll, besteht im wissenschaftlichen Diskurs kein Konsens. Einige Autoren betonen, dass sich die Qualität anhand der sozialen Infrastruktur im Quartier misst (Helbig & Nikolai, 2019; Schnur & Markus, 2010; Texier-Ast, 2018): Wohnanlagen sollen einen Beitrag an die Mischung im Quartier leisten und sicherstellen, dass Bildungschancen intakt bleiben und die Quartiersinfrastruktur gut funktioniert. Ob einzelne Anlagen heterogene oder homogene Mischungskonzepte verfolgen, ist in dieser Betrachtung zweitrangig. Andere Autorinnen beurteilen Bevölkerungsmerkmale als wenig verlässlichen Indikatoren für gute oder schlechte Mischungen. Entscheidend sei vielmehr, wie Sozialräume in der Wohnanlage genutzt werden: richtige Mischungen messen sich daran, ob Bewohnerinnen und Bewohner das Zusammenleben gut einschätzen (Dangschat & Alisch, 2014). Andere Autoren argumentieren wiederum, dass sich richtige Mischungen letztlich nur an explizit ausgehandelten politischen und planerischen Zielen messen lassen (Friedrichs, 2010): Wohnungsunternehmen müssten sich mit Politik und Kommunen abstimmen, wenn sie Mietermischungen herstellen oder verändern möchten.

Aus unseren Interviews wird klar, dass sich die richtige Mischung aus unterschiedlichen Faktoren ergibt und dass Wohnungsunternehmen für jede Wohnsiedlung aufs Neue entscheiden, was die richtige Mischung ist:

- Das Quartier ist ein wichtiger Maßstab, weil die Vermietbarkeit von Wohnungen auch von den Gegebenheiten im Quartier abhängt: was ist gefragt, was fehlt?
- Politische Auflagen geben einen Rahmen vor, der von betroffenen Wohnungsunternehmen nur in Ausnahmefällen verhandelt werden kann.
- Mischungsziele werden von Leitbildern, Wirtschaftlichkeitszielen und gegebenenfalls dem öffentlichen Auftrag der Wohnungsunternehmen gelenkt.

Viele der befragten Wohnungsunternehmen messen die richtige Mischung im Betrieb an drei Themen: am konfliktfreien Zusammenleben, an diversen Zielgruppen bei Wohnungsbewerbungen und an der Sesshaftigkeit. Daraus ergeben sich im Umkehrschluss die Anzeichen für eine Entmischung von Wohnsiedlungen. Der sogenannte „Tipping Point“ (Friedrichs, 2010) nähert sich, wenn die Bewirtschaftung vermehrt Nachbarschaftskonflikte lösen muss, wenn Bewerbungspools homogen werden, und beispielsweise Wohnungsbewerbungen von Personen ohne Migrationshintergrund vollständig ausbleiben, oder wenn Neumieterinnen nach kurzer Zeit wieder wegziehen bzw. langjährige Mieter wegziehen.

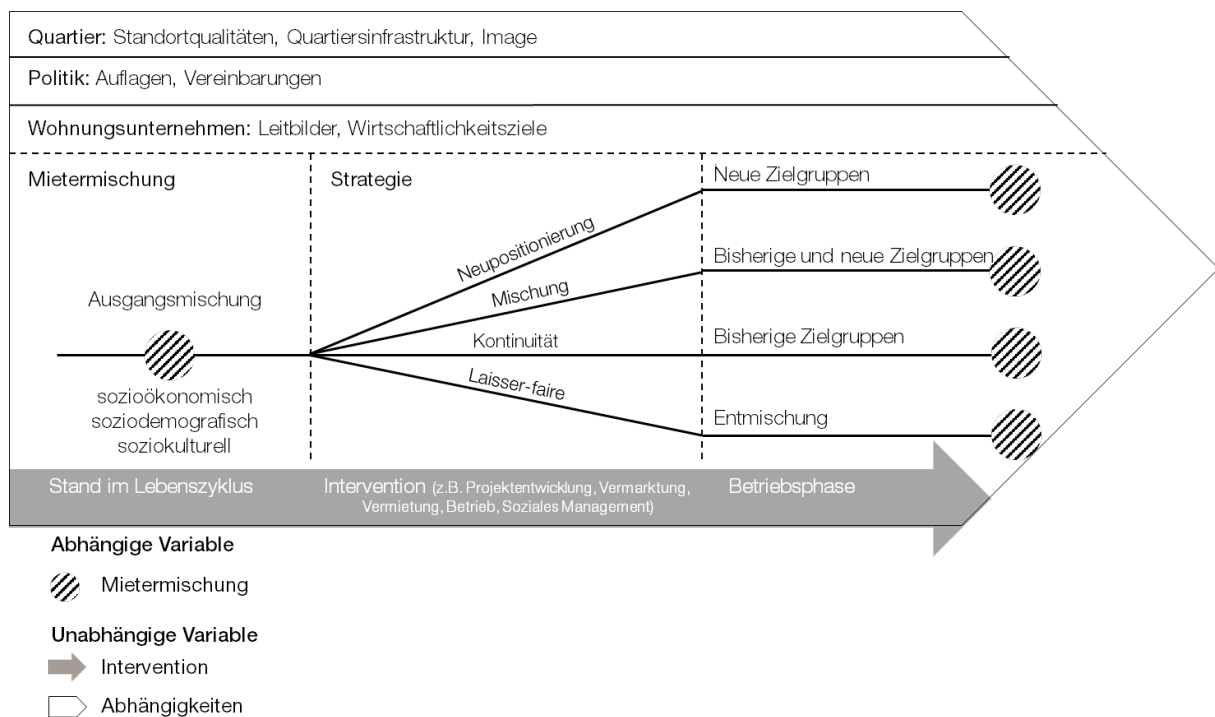
2.4.2 Mischungsstrategien festlegen

Wenn Wohnungsunternehmen Mietermischungen in ihren Wohnsiedlungen beeinflussen möchten, können sie vier Strategien verfolgen (Abbildung 4). Sie können eine „Laisser-faire“-Strategie verfolgen und der Siedlungsdynamik freien Lauf lassen. Alternativ können sie auf „Kontinuität“ setzen und sich für den Erhalt einer bestehenden Mieterstruktur einsetzen. Wenn sie Veränderungen aktiv steuern möchten, können sie mit einer „Mischung“ zusätzliche Zielgruppen ansprechen und integrieren oder mit einer „Neupositionierung“ bestehende Mieterstruktur auflösen und Raum für neue Zielgruppen schaffen.

Unsere Fallstudien zeigen, dass Wohnungsunternehmen für ihre Wohnsiedlungen häufig unterschiedliche Wege für die Mischungsdimensionen wählen und damit gleichzeitig verändern und stabilisieren: Sie mischen beispielsweise in der sozioökonomischen Dimension auf und verfolgen in der soziodemografischen Dimension Kontinuität. Die Fallstudien zeigen auch, dass Wohnungsunternehmen für jede Wohnsiedlung eine passende Strategie wählen: Keines der untersuchten Wohnungsunternehmen verfolgt immer dasselbe Muster.

Was die Veränderung der sozialen Mischung im Quartier betrifft, haben Wohnungsunternehmen begrenzte Einflussmöglichkeiten. Sie können mit ihren Wohnsiedlungen Mischungsdynamiken im Quartier verstärken, neutralisieren oder entgegenwirken. Ihre Mischungsstrategien haben nicht automatisch zur Folge, dass sich soziale Mischungen im Quartier in dieselbe Richtung wie in der einzelnen Wohnsiedlung entwickeln. Quartiere entwickeln sich auch nachhaltiger, wenn für einzelne Wohnsiedlungen unterschiedliche Mischungsstrategien gewählt werden.

Abbildung 4
Modell soziale Mischung: Mischungsstrategien und Mischungsziele im Kontext



Quelle: Eigene Darstellung

Die Neupositionierung wird in unseren Fallbeispielen selten verfolgt und wenn, dann nur in einer oder maximal zwei Dimensionen. Sie setzt voraus, dass Mietermischungen stark verändert werden können. Häufig geben politische und regulatorische Vorgaben Gegensteuer. Die Neupositionierung hängt auch mit den Vermie-

tungsmöglichkeiten zusammen: Mit Erstvermietungen ist sie eher möglich. Im Bestand gelingt eine Neupositionierung nur über einen längeren Zeitraum, wenn die Fluktuation hoch ist und freie Wohnungen konsequent an neue Zielgruppen vermietet werden können.

Fallstudien mit Neupositionierung:

- Seebach (Fallstudie Kap. 4.8): Neupositionierung in sozioökonomischer und -demografischer Dimension: Neubau für mittelständische Familien und Erwerbstätige aus den neuen Arbeitsplatzquartieren.
- Au (Kap. 4.15): Neupositionierung in soziokultureller Dimension: Wohnungen mit großem Garten, für die Mieterinnen und Mieter mit der Bereitschaft zur Bewirtschaftung solcher Flächen gesucht werden.

Viele Wohnungsunternehmen verfolgen in den Fallstudien den Weg der Mischung. Sie versuchen, mit aufgewerteten Wohnungsangeboten und Wohnumfeldern auch neue Zielgruppen anzusprechen, die bisherige Zielgruppen ergänzen. Die Mischung ist mit politischen und unternehmensbedingten Auflagen und Vorgaben in der Regel gut vereinbar.

Fallstudien mit Mischung:

- Hellersdorf (Fallstudie Kap. 4.2): Sozioökonomische Mischung mit einem höheren Anteil freifinanzierten Wohnungen, der an anderer Lage ausgeglichen wird.
- Ziekowkiez (Fallstudie Kap. 4.5): Soziodemografische Mischung mit Wohnungen für Familien, sozioökonomische Mischung mit Wohnungen für den Mittelstand.
- Letzigraben (Fallstudie Kap. 4.6): Soziodemografische Mischung mit Familienwohnungen.
- Heidelberger Straße (Fallstudie Kap. 4.9): soziodemografische Mischung mit barrierefreien Wohnungen für Senioren und Familienwohnungen.
- Marzahn (Fallstudie Kap. 4.10): Soziodemografische Mischung mit Wohnungen für Studierende und Auszubildende.
- Hirzenbach (Fallstudie Kap. 4.11): Soziodemografische Mischung mit Familien, soziokulturelle Mischung mit engagierten Mieterinnen und Mietern.

Auch an peripheren Lagen ist Kontinuität, also das Erreichen von bisherigen Zielgruppen, für viele Wohnungsunternehmen ein Thema. Kontinuität wird meist in einer, häufig auch in zwei Dimensionen gesucht, nämlich der sozioökonomischen und soziodemografischen Dimension.

Fallstudien mit einer Kontinuitätsstrategie:

- Glattbogen (Fallstudie Kap. 4.3): Kontinuität in der soziodemografischen und -ökonomischen Dimension mit Umzugsmöglichkeiten für heutige Genossenschafter und Wohnungsangebote für Mieterinnen mit ähnlichen sozialen Profilen.
- Amendestraße (Fallstudie Kap. 4.4): Kontinuität in der soziodemografischen und -ökonomischen Dimension mit bezahlbaren barrierefreien Wohnungen für Senioren im Quartier.
- Ziekowkiez (Fallstudie Kap. 4.5): Kontinuität in der soziodemografischen und -ökonomischen Dimension mit barrierefreien und geförderten Wohnungen für heutige Mieter und Mieter mit dem heutigen Profil.
- Lichtenrade (Fallstudie Kap. 4.12): Kontinuität in der soziokulturellen Dimension mit Mieterinnen und Mieter, die gute Nachbarschaft schätzen und pflegen.

Den Weg „Laisser-faire“ haben wir mit unseren Fallstudien nicht untersucht. Mehrere Fallstudien widmen sich aber der Stabilisierung der Mietermischung, also der aktiven Gegensteuerung einer „Laisser-faire-Strategie“ in Bestandssiedlungen. Eine Stabilisierung kann mit unterschiedlichen Strategien erreicht werden.

Fallstudien mit Stabilisierungsansätzen:

- Luchswiese (Fallstudie Kap. 4.6): Ein Wohnungsunternehmen positioniert die Wohnsiedlung, die vor einer Gesamterneuerung steht und viel Fluktuation hat, neu und vermietet freie Wohnungen hauptsächlich über eine Institution an Studierende, die es bisher in der Siedlung kaum gab.
- Neeserweg (Fallstudie Kap. 4.13): Ein Wohnungsunternehmen ist bemüht, in einer Wohnsiedlung, die sich vor einer Gesamterneuerung befindet, neue Mieterinnen mit dem sozialen Profil der kleinen Gruppe von langjährigen Mietern anzusprechen, damit sich die Mischung mit den Mieterwechseln nicht zu stark verändert.
- Märkisches Zentrum (Fallstudie Kap. 4.14): Ein Wohnungsunternehmen setzt soziokulturelle Maßnahmen mit Gemeinschaftsgärten und Partizipation um, damit sich Mietern im Wohnumfeld einbringen können. So sollen Mieter gehalten werden, die sich mit dem Quartier identifizieren.

2.4.3 Mischungsprioritäten setzen

Mit unseren Fallstudien erhalten wir kein repräsentatives Bild, welche Mischungsdimensionen und Mischungsstrategien Wohnungsunternehmen aus bestimmten Eigentümergruppen bevorzugen. Aus den Ergebnissen lassen sich dennoch Muster erkennen (Tabelle 3): Viele kommunale Unternehmen versuchen, ihre Wohnsiedlungen zu mischen oder in der soziodemografischen oder soziokulturellen Dimension neu zu positionieren. Viele private Wohnungsunternehmen setzen sich mit der Neupositionierung und der Kontinuität auseinander. Viele Genossenschaften setzen Schwerpunkte bei der Mischung in der soziodemografischen und der Kontinuität in der soziokulturellen Dimension.

Tabelle 3
Einordnung der Fallstudien nach Eigentümergruppe (K, P, G), Mischungsstrategie und Mischungsdimension

Mischungsstrategie	Mischungsdimension								
	Sozioökonomisch			Soziodemografisch			Soziokulturell		
Neupositionierung	P	P		K	P		K	K	P
Mischung	K	K	P	G	G	G	K	K	P
Kontinuität	G	P	P	G	P	P	G	G	P

Quelle: Eigene Darstellung

Kurz gefasst versuchen Kommunale, mehr Mischung rund um die restriktiven Vorgaben zur sozioökonomischen Dimension herzustellen, Private versuchen, in der sozioökonomischen Dimension auszugleichen und Genossenschaften beschäftigen sich intensiv mit dem Erhalt oder der Aktivierung des Zusammenlebens. Gemeinsam ist den Eigentümergruppen, dass sie sich mit der Generationenmischung auseinandersetzen.

2.5 Abstimmung, Verankerung und Aufwand

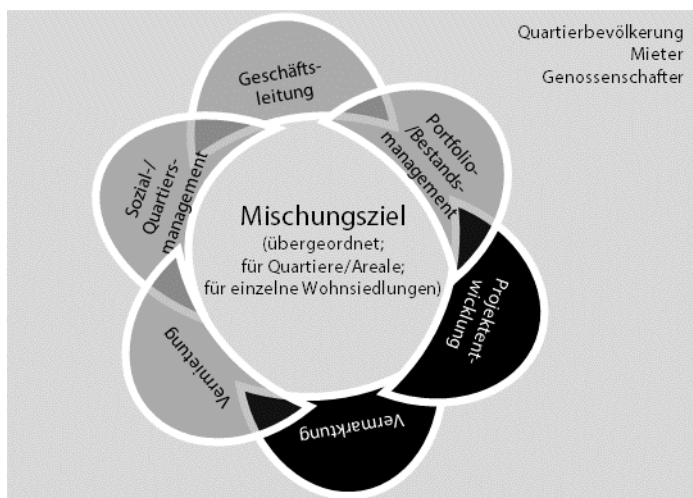
Wohnungsunternehmen greifen mit Projektentwicklungen, Erneuerungen, der Vermarktung und Vermietung, der Instandhaltung und dem Sozial- und Quartiersmanagement in die Mietermischung ein, ob sie wollen oder nicht. Aus den Interviews wird sichtbar, dass viele Wohnungsunternehmen unbewusst Mischungsstrategien und Mischungsziele verfolgen. Wenn sie ihre Möglichkeiten bewusster nutzen, können sie Eigendynamiken vorgreifen und das Risiko für unerwünschte Entwicklungen reduzieren. Erfolgsfaktoren für nachhaltige Mietermischungen sind:

- Die (interne) Abstimmung von Mischungszielen und Mischungsabsichten.
- Die Einbindung von Maßnahmen in die laufenden Aufgaben, Prozesse und Projekte im Unternehmen.
- Ein Ausgleich von zusätzlichen Ausgaben über mehrere Wohnsiedlungen oder im Portfolio.

2.5.1 Mischungsziele abstimmen und verankern

Unsere Interviews und Fallstudien zeigen, dass Wohnungsunternehmen Mietermischungen nachhaltiger beeinflussen können, wenn sie Mischungsabsichten unternehmensintern thematisieren, wenn sie die Mischungsziele unternehmensintern gemeinsam definieren und wenn jeder seine Hebel auf das gemeinsame Mischungsziel ausrichtet. Das heißt, dass sie das strategische Management, das im Portfoliomanagement gemacht wird, mit dem taktischen Management im Assetmanagement und dem operativen Management auf der Objekt- und Maßnahmenebene abstimmen müssen (Ziola, 2013). Die Koordination ist einfacher, wenn Geschäftsleitungen das Mischungsziel mittragen und je mehr Aufgaben im Unternehmen abgedeckt werden können. Werden Dienstleistungen ausgelagert, müssen die Auftraggeber die Mischungsziele in Aufträgen klar formulieren und in der Umsetzung überprüfen. Abbildung 5 stellt die Schnittstellen symbolisch dar.

Abbildung 5
Schnittstellen zwischen Bereichen und Einbettung in das Akteursumfeld



Quelle: Eigene Darstellung

Wohnungsunternehmen können Mischungsziele in Instrumenten mit unterschiedlichen Verbindlichkeiten verankern: übergeordnete Mischungsziele werden häufig in Reglementen, Statuten und Leitbildern festgehalten (Kap. 4.11), Mischungsziele für Areale und Quartiere, die mehrere Wohnsiedlungen umfassen, in Masterplänen, Orientierungsrahmen und Leitbildern (Kap. 4.5), Mischungsziele für einzelne Wohnsiedlungen in Konzepten und Projektanforderungen (Kap. 4.6). Damit Mischungsziele in der nachfolgenden Planungsphase übernommen werden, müssen konkrete Anforderungen in Studienprogrammen, Bauleistungsbeschreibungen und Dienstleistungsaufträgen formuliert sein und in der Umsetzung geprüft werden.

Übergeordnete Mischungsziele können eine Hebelwirkung haben, weil sie eine hohe Legitimation haben und sich auf Tätigkeiten in allen Bereichen auswirken. Übergeordnete Mischungsziele können breit diskutiert und kommuniziert werden. Die Fallstudie einer Züricher Genossenschaft (Kap. 4.3) zeigt, dass Diskussionen des Vorstands und der Geschäftsleitung mit Mitgliedern zur Generationenmischung in den Wohnsiedlungen – und damit zusammenhängende Umzüge älterer Genossenschafterinnen in barrierefreie Wohnungen zum Verfügbarmachen von Familienwohnungen – viel auslösen können: die Wohnungen in einem Neubauprojekt wurden von den Senioren dank der kommunikativen Vorarbeit gut angenommen.

Mischungsziele für Areale und Quartiere können eine wichtige Signalwirkung nach außen haben, weil sie Entwicklungsabsichten sichtbar machen. Auch sie können kommunikativ breit abgestützt werden. Die Fallstudie

Ziekowkicz (Kap. 4.5) zeigt, dass Mischungsziele in frühen Phasen der Masterplanung nicht nur wichtige Verhandlungsthemen mit der Behörde sind, sondern auch in partizipativen Verfahren thematisiert werden und zu Projektanpassungen führen können.

Mischungsziele für einzelne Wohnsiedlungen sind für die Abstimmung von Maßnahmen in den Wohnungsunternehmen und mit Dienstleistern sowie für die Kommunikation im Rahmen der Vermarktung relevant.

Die Interviews haben deutlich gemacht, dass es auch kontroverse Themen gibt, über die Unternehmen, je nach Ausrichtung, ungern nach außen kommunizieren: Dazu zählt die Mischung mit sozioökonomisch bessergestellten Zielgruppen, die Mischung mit Familien über Umzüge von Senioren in barrierefreie Wohnungen und die soziokulturelle Mischung von Wohnsiedlungen, die von einzelnen Bewohnergruppen geprägt werden.

2.5.2 Aufgaben und Ausgaben zuordnen

Maßnahmen für die soziale Mischung können zusätzlichen Aufwand erfordern: sei es für Prozesse, die aufgebaut, Aufgaben, die erledigt, oder Dienstleistungen, die bezogen werden müssen. Manchmal erfordern Maßnahmen einen erhöhten Koordinationsaufwand oder eine andere Vorgehensweise. Wenn Maßnahmen nicht nur Mieterinnen und Mieter aus einer Wohnsiedlung, sondern auch aus anderen Liegenschaften im Quartier zugutekommen, stellt sich die Frage, über welche Wohnungseinheiten Ausgaben umgelegt werden – und ob anstatt einer Projektrendite eine Quartiersrendite berechnet werden muss.

Tabelle 4 bietet eine Übersicht über Aufgaben, die für die Beeinflussung sozialer Mischung anfallen, und den Aufwand, der damit einhergeht, geordnet nach Bereichen in den Wohnungsunternehmen. Jeder Aufgabe ist eine Bezugsgröße zugeordnet, also ob sich die Aufgabe auf ein Objekt, das Quartier oder das Portfolio bezieht. Aus der Übersicht lassen sich verschiedene Erkenntnisse gewinnen:

- Geschäftsleitungen setzen mit den übergeordneten Rendite-, Erneuerungs- und Wachstumszielen den Rahmen. Sie schaffen Spielraum, indem sie Budgets für neue oder zusätzliche Aufgaben bewilligen und sie vertreten die (Mischungs-) Interessen des Unternehmens nach aussen und führen – wenn nötig – Verhandlungen mit Dritten.
- Im Portfolio- und Asset Management – dem wir den Neubau und größere Erneuerungen zuordnen – gibt es die meisten und stärksten Hebel zur Beeinflussung sozialer Mischung. Die meisten Aufgaben gehören zum Grundauftrag eines Portfolio- und Asset Managements. Der größte Aufwand entsteht über die Koordination mit weiteren Bereichen im Unternehmen und mit Dienstleistern.
- Ähnlich ist es bei der Projektentwicklung, der wir ebenfalls den Neubau und größere Erneuerung zuordnen: Koordination gehört zum Grundauftrag der Projektentwicklung, ebenso klare Auftragsbeschreibungen und Bestellungen.
- Dem Asset Management ordnen wir auch Maßnahmen zum Erhalt der bestehenden Gebäudesubstanz zu. Ob und welche Maßnahmen das Asset Management ergreift, hängt vor allem vom Stand einer Immobilie im Lebenszyklus und den langfristigen Absichten mit dem Gebäude ab. Zusatzausgaben entstehen, wenn betriebliche Maßnahmen vor Ort – z.B. ein Hausmeister oder mehr Instandhaltungsarbeiten – umgesetzt werden müssen.
- In der Vermarktung, Erstvermietung und Wiedervermietung fallen vor allem konzeptionelle und prozessuale Maßnahmen zur Steuerung an – der Grundauftrag muss je nachdem anders als gewohnt durchgeführt werden.
- Das Sozial- und Quartiersmanagement braucht Ressourcen. Es kommt als neue Aufgabe – delegiert oder Inhouse – zum Grundauftrag von Wohnungsunternehmen hinzu. Aufgaben und Ausgaben sind meist nicht nur auf eine, sondern auf mehrere Wohnsiedlungen ausgerichtet und somit Teil einer Quartiersrendite und einer Gesamtstrategie.

Wie solche Aufgaben konkret Einfluss auf die unterschiedlichen Dimensionen der sozialen Mischung nehmen können, ist in Kapitel 3.3 ausführlich nach Bereichen beschrieben.

Tabelle 4
Einordnung von Aufgaben und Aufwand nach Bereichen

Bereich	Aufgaben	Aufwand	Bezugsgröße
Geschäftsleitung	■ Finanzielle und strategische Entscheide fällen	Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsziele	Portfolio
	■ Ressourcen für neue Aufgaben bereitstellen	Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsziele	Portfolio
	■ Verhandlungen mit Dritten führen	Zeitlicher Aufwand	Portfolio
Portfolio-/Asset Management (Neubau/ Erneuerung)	■ (Neue) Zielgruppen, Anforderungen an Wohnungen (Zimmerzahl, Standard) und Nutzungen identifizieren.	Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsziele	Portfolio
	■ Renditeerwartungen und Preissegment festlegen.	Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsziele	Portfolio
	■ Spielraum bei der Allokation von geförderten Wohnungen im Portfolio prüfen und nutzen.	Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsziele	Portfolio
	■ Quersubventionierungen im Portfolio prüfen.	Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsziele	Portfolio
	■ Personen aus der Vermarktung und Vermietung in die Programmanalyse und Programmentwicklung einbinden.	Koordinationsaufwand	Objekt
	■ Zielgruppen- und Marktanalysen beauftragen.	Zusätzliche Ausgabe	Objekt
	■ Anforderungen für die Projektentwicklung formulieren und in der Umsetzung überprüfen.	Koordinationsaufwand	Objekt
	■ Vermietungsziele formulieren und Umsetzung überprüfen.	Zusätzlicher Aufwand	Objekt
Projektentwicklung (Neubau/ Erneuerung)	■ Projektanforderungen an die Mietermischung mit planerischen Vorgaben abgleichen und konkretisieren.	Koordinationsaufwand	Objekt
	■ Einflussmöglichkeiten zu Wohnfläche und Zimmerzahl nutzen.	Kein Zusatzaufwand	Objekt
	■ Projektanforderungen an die Mietermischung in Vorgaben/ Pflichtenhefte für Architekten/Planer übersetzen und Umsetzung überprüfen.	Koordinationsaufwand	Objekt
Vermarktung/ Erstvermietung	■ Auf die Vermietungsziele ausgerichtetes Vermarktungs- und Vermietungskonzept erstellen.	Kein Zusatzaufwand	Objekt
	■ Zusätzliche Vermarktungskanäle nutzen.	Zusatzaufwand	Objekt
	■ Bewerbungen gemäß Vermietungszielen des Asset Managements monitoren und gewichten.	Einmalinvestition in Prozesse	Objekt
	■ Zielgerichtet passende Mieter für Erdgeschossflächen suchen (z.B. Quartiersversorgung/-dienstleistungen).	Zusätzlicher Aufwand	Objekt
Asset Management (Erhalt bestehende Gebäude)	■ Umbau- und Modernisierungsmaßnahmen auf Mischungsziele abstimmen.	Frage des Timings	Objekt
	■ Investitionen in Instandhaltung auf Mischungsziele abstimmen.	Frage des Timings	Objekt
	■ Hausmeister vor Ort einsetzen	Je nachdem zusätzliche Ressourcen notwendig	Objekte im Quartier
Vermietungsmanagement	■ Mieten gemäß Vorgaben des Asset Managements festlegen	Kein Zusatzaufwand	Objekt
	■ Vermietungsziele des Asset Managements berücksichtigen, Bewerbungen monitoren und gewichten.	Einmalinvestition in Prozesse	Objekt
	■ Zusätzliche Vermietungsrunden starten oder länger Inserieren, bis sich zielgruppenkonforme Mieter bewerben.	Evtl. Mietzinsausfälle	Objekt
Sozial- und Quartiersmanagement	■ Vor Ort ansprechbar sein, Aktivitäten umsetzen	Zusatzinvestition über eine bestimmte Dauer	Objekte im Quartier
	■ Partizipationsprozesse umsetzen	Zusätzlicher Aufwand	Objekt(e)
	■ Engagement in der Nachbarschaft aktivieren	Zusatzinvestition über eine bestimmte Dauer	Objekte im Quartier
	■ Integration von Mietern mit besonderem Bedarf	Je nach Anteil mit/ohne Zusatzaufwand	Objekte im Quartier

Quelle: Eigene Darstellung

3 Ergebnisse

Wohnungsunternehmen haben viele Möglichkeiten, um Mietermischungen zu beeinflussen. In den Kapiteln 3.1 werden Antworten auf besondere Herausforderungen gegeben. In Kapitel 3.2 werden die Handlungsfelder für bauliche Maßnahmen, Vermarktung und Vermietung sowie der Nutzungsmischung in Wohnsiedlungen systematisch dargestellt. Kapitel 3.3 zeigt die Handlungsmöglichkeiten in den Geschäftsbereichen auf. In Kapitel 3.4 ziehen wir ein Fazit zum Forschungsprojekt.

3.1 Mit besonderen Herausforderungen umgehen

Die soziale Mischung in großen Wohnsiedlungen am Stadtrand steht vor besonderen Herausforderungen. Aus den Interviews haben wir Antworten zu vier ausgewählten Fragestellungen zusammengestellt, von denen die drei Eigentümergruppen unterschiedlich stark betroffen sind.

Was tun, wenn das schlechte Image des Quartiers an der Wohnsiedlung haftet?

- Spezielle Wohnformen anbieten, die einen Kontrapunkt zur übrigen Wohnsiedlung schaffen (Fallstudie Marzahn, Kap. 4.10).
- Wohnungen mit einem deutlich besseren Preis-/Leistungsverhältnis als an Lagen mit besserem Image zur Verfügung stellen, z.B. mit mehr Wohnfläche oder modernen Grundrissen (Fallstudie Seebach, Kap. 4.8).
- Mieter ansprechen, die mobilitätsorientiert sind und in erster Linie kurze Wege zum Arbeitsplatz suchen (Fallstudie Neeserweg, Kap. 4.13).
- Individuelle Aneignungsmöglichkeiten im Freiraum und/oder Treffpunkte mit Gleichgesinnten anbieten (Fallstudie Märkisches Zentrum, Kap. 4.14).

Was tun, wenn sich keine älteren Personen auf Wohnungen bewerben?

- Wohnungen zuerst in Zeitungen und im Quartier ausschreiben, bevor sie auf Immobilienportalen ausgeschrieben werden (Fallstudie Amendestraße, Kap. 4.4).
- Anmeldungen über einen Zeitraum sammeln, und eine Übergewichtung der Anmeldungen von Senioren bei der Auswahl für Besichtigungen machen (Fallstudie Letzigraben, Kap. 4.6).
- Die Fluktuation in den Anfangsjahren nutzen und über eine Warteliste oder zielgruppenspezifische Vermarktungsmaßnahmen auch nach der Erstvermietung ältere Personen ansprechen (Fallstudie Heidelberger Straße, Kap. 4.9).

Was tun, wenn politische Vorgaben Einkommensgrenzen nach oben beschränken?

- Mieter mit Einkommenspotenzial ansprechen, beispielsweise Studierende, Auszubildende und Berufseinsteiger, und ihnen später, wenn möglich, Umzugsangebote innerhalb des Portfolios machen (Fallstudie Hellersdorf, Kap. 4.2).

Was tun, wenn mit den Bewerbungen auf Besichtigungstermine aus Datenschutzgründen kaum Merkmale erfasst werden können?

- Zielgruppenspezifische Vermarktungskanäle nutzen, Kooperationen mit vermittelnden Institutionen eingehen oder Stichproben für Wohnungsbesichtigungen nach sozioökonomischen und -demografische Richtgrößen bilden (diverse Fallstudien).

3.2 In den Handlungsfeldern aktiv werden

3.2.1 Bauliche Maßnahmen

Bauliche Maßnahmen wie Umbau, Aufstockungen, Anbau und Neubau sind wesentliche Hebel zur Beeinflussung sozialer Mischung: Der Wohnungsstandard beeinflusst die sozioökonomische Mischung, die Wohnungsgrößen die soziodemografische Mischung und begegnungsfördernde Erschließungen und Gemeinschaftsräume die soziokulturelle Mischung. Aus den Interviews und den Fallstudien haben wir Erkenntnisse zu den Einflussmöglichkeiten gewonnen: Während sich mit Neubau und Anbau vieles machen lässt, können Aufstockungen nur Gelegenheiten bieten, wenn sie planerisch, baulich und wirtschaftlich umsetzbar sind. Am engsten gesteckt sind die Grenzen beim Umbau, weil der Bestand vieles vorgibt und sich oftmals nicht alle erwünschten Maßnahmen rechnen. Tabelle 5 schafft einen Überblick, welche Wirkung bauliche Interventionen auf die drei Mischungsdimensionen haben. Mehr Erkenntnisse zu den Möglichkeiten bietet die vom BBSR geförderte Studie „Hybridize the Ordinary. Strategien für den Umgang mit Großsiedlungen am Stadtrand“ (Gabriel, 2023).

Tabelle 5
Einfluss von baulichen Interventionen auf die Mischungsdimensionen

Bauliche Intervention	Einkommensmischung (Veränderung Wohnungsstandard)	Alters- und Haushaltsmischung (Veränderung Wohnungsangebot)	Zusammenleben (Schaffen begegnungsfördernder Erschließung; Gemeinschaftsräume)
Umbau	Begrenzte Möglichkeiten (wegen Schallschutz, Raumhöhen, Gebäudestruktur etc.).	Begrenzte Möglichkeiten (je nach Grundrisstruktur, Erschließung, Haustechnik etc.)	Anpassung von Innen- und Außenräumen für Gemeinschaftsaktivitäten machbar unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit.
Aufstockung	Machbar unter Berücksichtigung wirtschaftlicher, technischer und planerischer Rahmenbedingungen.	Machbar unter Berücksichtigung technischer und planerischer Rahmenbedingungen, einschränkend wirkt die Erschließung (Barrierefreiheit).	Anpassung von Innen- und Außenräumen für Gemeinschaftsaktivitäten machbar unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit.
Anbau	Machbar unter Berücksichtigung wirtschaftlicher und planerischer Vorgaben.	Einfach machbar unter Berücksichtigung wirtschaftlicher und planerischer Vorgaben.	Anpassung von Innen- und Außenräumen für Gemeinschaftsaktivitäten machbar unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit.
Neubau	Machbar unter Berücksichtigung wirtschaftlicher, planerischer und regulatorischer Vorgaben.	Machbar unter Berücksichtigung wirtschaftlicher, planerischer und regulatorischer Vorgaben.	Machbar unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit.

Quelle: Eigene Darstellung

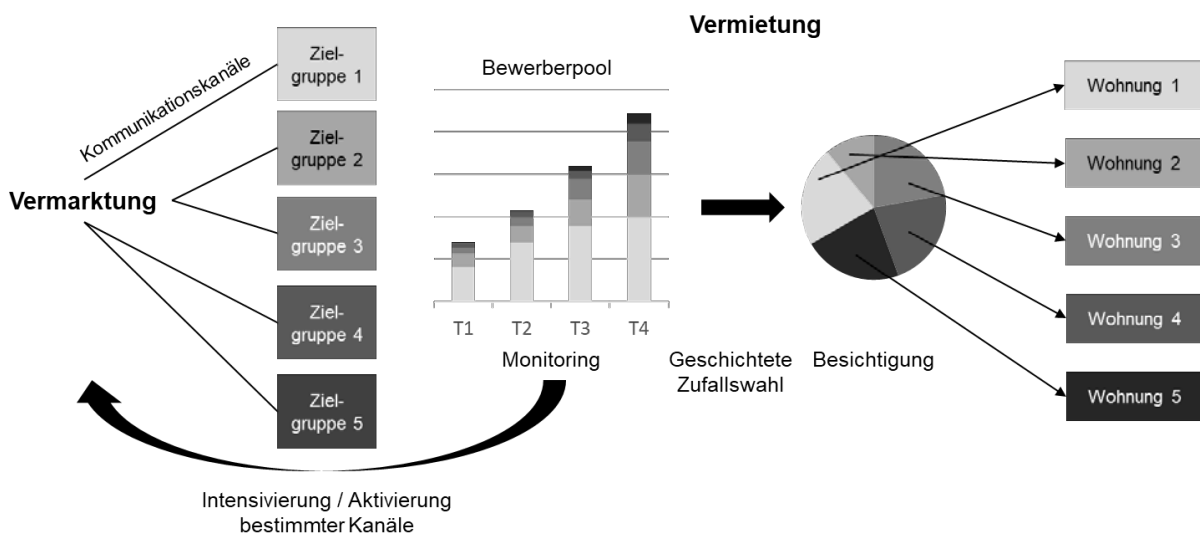
3.2.2 Vermarktung und Vermietung

Die Vermarktung und Vermietung übernehmen in allen Mischungsdimensionen eine wichtige Rolle: Mit der Vermarktung beeinflussen Wohnungsunternehmen, wie groß und breit der Bewerberinnenpool auf Wohnungen ist. Mit der Vermietung stellen sie die Mietermischung her. Ihre Legitimation, Mietermischungen bei der

Wohnungsvergabe zu beeinflussen, sind Mischungsziele, die in Statuten, Vermietungsregeln, Fördervereinbarungen, Nachhaltigkeitskonzepten oder Leitbildern festgehalten sind. Dazu zählen auch weiche Ziele wie der Beitrag zum guten Zusammenleben in den Wohnsiedlungen oder zu einem guten sozialen Zusammenhalt. Belegungsvorgaben und Vermietungsziele haben einen starken Einfluss auf die Mietermischung.

Vermarkter und Vermieterinnen haben die besten Gestaltungsmöglichkeiten, wenn es in Wohnsiedlungen Fluktuation gibt und wenn die Nachfrage breit ist, sich also Interessierte mit vielfältigen sozioökonomischen, soziodemografischen und soziokulturellen Hintergründen auf freie Wohnungen bewerben. An Stadtrandlagen sind Bewerbungspools allerdings häufig sozial einseitig gemischt, denn wer sich bewirbt und wie viele Wohnungswechsel stattfinden, hängt nicht nur vom Angebot des Wohnungsunternehmens ab, sondern auch vom Konkurrenzangebot auf dem Wohnungsmarkt, vom Image des Wohnquartiers, der Wohnmobilität der Bestandsmietenden und den Lage- und Wohnpräferenzen der Wohnungssuchenden (Müther & Waltersbacher, 2014; Schnur & Markus, 2010; Spiegel, 2001; Steinführer et al., 2011). Wenn Wohnungsunternehmen eine ausgewogene Mischung in der Mieterschaft erreichen möchten, kommen sie deshalb häufig nicht um eine Gewichtung der Bewerbungen nach bestimmten sozioökonomischen, soziodemografischen oder soziokulturellen Kriterien herum. Dies setzt eine Transparenz zu diesen Informationen voraus, die häufig nicht (mehr) gegeben ist: Eine große Herausforderung für die Steuerung einer ausgewogenen Mischung sind Antidiskriminierungsmaßnahmen, die es insbesondere den kommunalen Wohnungsunternehmen erschweren, mit den Bewerbungen auf Besichtigungstermine Informationen zum sozialen Hintergrund einer Person zu erheben (Hanhörster et al., 2020). Unsere Fallstudien zeigen Wege auf, wie Wohnungsunternehmen mit solchen Vorgaben umgehen, wie sie bestimmte Vermarktungskanäle nutzen, um gewissen Zielgruppen einen Vorsprung bei der Bewerbung zu gewähren, Bewerbungen beobachten, wenn nötig weitere Kanäle nutzen, geschichtete Stichproben für Besichtigungen ziehen oder zweite Runden ausschreiben, wenn sich nicht genügend passende Mieter beworben haben. So ergeben sich ausgewogenere Bewerbungspools, als wenn sie auf einseitige Vermarktungswege und schnelle Vermietungsprozesse setzen.

Abbildung 6
Steuerungsmöglichkeiten im Vermarktungs- und Vermietungsprozess



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 6 zeigt den Mechanismus schematisch auf: Vermarktungskanäle beeinflussen, welche Zielgruppen angesprochen werden. Daraus ergibt sich der Bewerberpool, der von den Wohnungsunternehmen beobachtet werden kann. Gibt es zu wenig Bewerbungen aus einer erwünschten Zielgruppe – z.B. Senioren – können in der Vermarktung spezifische Kommunikationskanäle intensiviert werden – z.B. mit Inseraten in lokalen Zeitungen. Wenn die wichtigsten sozioökonomischen und -demografischen Merkmale bekannt sind, kann aus

dem Bewerberpool eine geschichtete Stichprobe gezogen werden. Haben sich beispielsweise nur wenige Senioren beworben, können überdurchschnittlich viele Senioren eingeladen werden, damit sie bei den Besichtigungen angemessen vertreten sind. Aus den Besichtigungen finden die effektiven Wohnungsbewerbungen statt, aus denen die Mieterinnen und Mieter ausgewählt werden. Wenn aufgrund des Datenschutzes keine Informationen von den Bewerbenden erhoben werden dürfen, können zielgruppenspezifische Vermarktungskanäle stärker zur (blinden) Steuerung genutzt werden. Wenn Vermietungsregeln Mischungsmöglichkeiten verhindern, bleibt kein anderer Weg, als Reglementarien anzupassen. Beispiele von Zürcher Genossenschaften zeigen, dass solche Anpassungen Diskussionen um erwünschte Mischungen in Wohnsiedlungen erfordern, die aufwändig und aufreibend sein können, aber das Verständnis für den Handlungsbedarf erhöhen und neue Handlungsspielräume öffnen können.

Quantitative Kriterien helfen dem Vermietungsmanagement bei der Sortierung von Bewerbungen. Qualitative Kriterien helfen, die Einpassung von Mieterinnen und Mietern zu beurteilen. Abbildung 7 listet Kriterien auf, zu denen erwünschte Richtgrößen in Vermietungskonzepte aufgenommen werden können.

Abbildung 7
Übersicht über quantitative und qualitative Kriterien für die Mietermischung

<p>Quantitative Kriterien:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Haushaltseinkommen■ Einkommensart (Lohn, Rente, Sozialleistungen etc.)■ Haushaltgröße■ Alter■ Haushaltsform■ Wohndauer in der Stadt/im Quartier <p>Qualitative Kriterien:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Einkommensentwicklung■ Umzugsgrund■ Bereitschaft zum Engagement in der Wohnumgebung (z.B. Gartenarbeit)■ Bereitschaft zum nachbarschaftlichen Engagement (z.B. Organisation Quartierfeste)■ Kompatibilität der Bewohnenden
--

Quelle: eigene Darstellung

Das Erreichen einer guten Mietermischung ist das eine. Das andere ist, Mischungen über die Zeit zu halten: Damit gute Mischungen erhalten bleiben, sind Vermarkterinnen und Vermieter darauf angewiesen, dass Projektentwickler das Wohnungsangebot breit aufstellen und auch auf die Bedürfnisse von Haushalten ausrichten, die langfristig bleiben möchten, dass das Asset Management dafür sorgt, dass Wohnumfelder gepflegt sind und dass das soziale Management hilft, dass das Zusammenleben funktioniert.

<p>Fallstudien mit Vermarktungsmaßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Glattbogen (Kap. 4.3): Langfristige Kommunikationsmaßnahmen zum Erreichen von Senioren■ Amendstraße (Kap. 4.4): Diverse Vermarktungskanäle zum Erreichen von Senioren■ Letzigraben (Kap. 4.6): Monitoring von Bewerbungen nach verschiedenen Mischungsdimensionen■ Au (Kap. 4.15): Zielgruppenspezifische Vermarktung
--

3.2.3 Nutzungskonzepte

Neben den baulichen Interventionen können auch Nutzungskonzepte für Wohnsiedlungen Einfluss auf soziale Mischung nehmen, Tabelle 6 bietet eine Übersicht über die Möglichkeiten, die wir als Erkenntnisse aus den Fallstudien und Interviews zusammengestellt haben.

Zusätzliche Nutzungen können in unterschiedlichen wirtschaftlichen Modellen zur Verfügung gestellt werden: Wohnungsunternehmen können über die Wohnungen finanzierte Gemeinschaftsflächen für private Zwecke oder Nachbarschaftszwecke zur Verfügung stellen. Sie können (leerstehende) Flächen unter Marktpreis vermieten, wenn sie bestimmte Angebote ermöglichen wollen, für die (noch) zu wenig Kaufkraft oder Zahlungsbereitschaft vorhanden ist. Sie können Wohnungen zu oder unter Marktpreis an Betreiber spezieller Wohnformen vermieten oder für große (und teure) Wohnungen Betreiber von Wohngemeinschaften suchen. Wohnungsunternehmen können mit anderen Eigentümern im Quartier Kooperationen oder Trägerschaften eingehen, über die sie Angebotsmischungen oder die Bereitstellung von Nachbarschaftsangeboten sicherstellen. Wie nachbarschaftsfördernde Treffpunkte betrieben werden können, zeigt die vom BBSR geförderte Studie „Infrastrukturen des Gemeinsamen in der gemeinwohlorientierten Quartiersentwicklung“ (Prytula & Lutz, 2023).

Tabelle 6
Einfluss der Nutzungsmischung auf die Mischungsdimensionen

Nutzungskonzept	Sozioökonomisch	Soziodemografisch	Soziokulturell
Nutzung von Gemeinschaftsflächen für Bewohnerinnen und Bewohner (i.d.R. über alle Wohnungen finanziert)	Schafft breiten Zugang zu Flächen für private Zwecke.	Schafft breiten Zugang zu altersspezifischen Nachbarschaftsangeboten, für die keine Zahlungsbereitschaft besteht.	Schafft breiten Zugang zu Nachbarschaftstreffpunkten, für die keine Zahlungsbereitschaft besteht.
(Leerstehende) Flächen unter Marktpreis vermieten	Schafft Zugang zu Angeboten in unterschiedlichen Preisklassen, die aufgrund der (fehlenden) Kaufkraft nicht mit einer Marktmiete bestehen können.	Schafft Zugang zu altersspezifischen Angeboten, für die eine geringe Zahlungsbereitschaft oder Nachfrage besteht.	Schafft Zugang zu Treffpunkten, für die eine geringe Zahlungsbereitschaft oder Nachfrage besteht.
Vermietung an Betreiber spezieller Wohnformen (Marktpreis oder unter Marktpreis)	Integriert spezifische sozioökonomische Zielgruppen (z.B. möblierte Wohnungen, Wohnungen mit Services).	Integriert spezifische soziodemografische Zielgruppen (z.B. Studierende, Pflegebedürftige).	Integriert gemeinschaftsorientierte Wohnformen, die organisiert sind.
Gezielte Auswahl von Mietern (Marktpreis oder unter Marktpreis)	Ermöglicht die Positionierung für bestimmte Zielgruppen.	Ermöglicht die Positionierung für bestimmte Zielgruppen.	Ermöglicht die Positionierung für bestimmte Zielgruppen.
Trägergesellschaft mit weiteren Eigentümern	Stellt die Angebotsmischung im Quartier sicher.	Stellt die Angebotsmischung im Quartier sicher.	Stellt den Betrieb soziokultureller Angebote sicher.

Quelle: Eigene Darstellung

3.3 Ansätze für die Geschäftsbereiche

Mietermischungen werden in allen Bereichen der Wohnungsunternehmen beeinflusst. Wer in welchem Bereich was tun kann, zeigen die nächsten Kapitel. Die Handlungsansätze bilden systematisch die Erkenntnisse aus den Fallstudien ab, die in Kapitel 4 dokumentiert sind.

3.3.1 Geschäftsleitungen

Geschäftsleitungen sind für das strategische und operative Geschäft zuständig. Sie sind für die Unternehmensstrategie verantwortlich und müssen die wirtschaftliche Lage des Unternehmens im Auge behalten (Volkelt, 2020). Geschäftsleitungen gestalten die Unternehmensvorgaben und erleichtern oder erschweren das Mischen mit dem Spielraum, den sie mit ihren Vorgaben gewähren. Die operativ tätigen Bereiche in Wohnungsunternehmen können basierend auf diesen Vorgaben weitgehend ohne Intervention der Geschäftsleitung mischen. Geschäftsleitungen können zum Einsatz kommen, wenn strategische Entscheidungen zu Wohnsiedlungen getroffen oder Mischungsinteressen gegenüber Verhandlungspartnern und der Politik vertreten werden müssen. Geschäftsleitungen können intervenieren, wenn Mischungsspielräume zu eng werden, sie können entscheiden, ob Mietermischungen über das Portfolio hinaus ermöglicht werden sollen und sie können Ressourcen für neue Aufgaben bereitstellen.

Geschäftsbereichen den Rücken freihalten

Geschäftsleitungen können Verhandlungen initiieren und führen, wenn Auflagen von Verhandlungspartnern zur Mietermischung zu eng werden. Der Ansatz wird umso relevanter, je mehr Vorgaben sich überlagern.

Mischen über den eigenen Bestand hinaus ermöglichen

Geschäftsleitungen können mehr Mischung ermöglichen, wenn sie auf eigenen Grundstücken Baurechte oder Verkäufe an Dritte ermöglichen. Der Ansatz greift nicht, wenn Geschäftsleitungen eigene Wohnbauziele höher gewichten als Mietermischungen. (Fallstudie Au, Kap. 4.15)

Ressourcen für neue Aufgabenfelder bereitstellen

Geschäftsleitungen können Ressourcen für das Sozial- und Quartiersmanagement zur Aktivierung des Zusammenlebens in Wohnsiedlungen bereitstellen. Der Ansatz funktioniert nur nachhaltig, wenn die Ausgaben über Einnahmen aus den Wohnsiedlungen gedeckt werden können. (Fallstudie Hirzenbach, Kap. 4.11)

Wohnbegleitung aushandeln

Geschäftsleitungen können die Mischung mit Personen mit besonderem Integrationsbedarf erleichtern, wenn sie mit zuweisenden Institutionen Ressourcen für eine Wohnbegleitung aushandeln: Bewirtschafter haben wenig Kapazitäten für individuelle Begleitung und sind nicht ausgebildet für Sozialbetreuung. Der Ansatz funktioniert nicht, wenn keine Ressourcen vorhanden sind. (Fallstudie Hellersdorf, Kap. 4.2)

3.3.2 Portfolio- und Asset Management

Das Portfolio- und Asset Management kümmert sich um die Instandhaltung, die Erneuerung und die Erweiterung des Bestands. Es hat nicht nur die Optimierung einzelner Objekte, sondern auch die Sicherung der dauerhaften Werthaltigkeit des gesamten Bestandes zum Ziel (Lange, 2018). Für das Portfolio- und Asset Management steht die Wirtschaftlichkeit im Zentrum. Es muss verstehen und einordnen, wie sich Investitionsentscheidungen auf die Mietermischung auswirken. Eine wichtige Aufgabe im Portfoliomanagement ist das Risikomanagement: Mischungsstrategien, die zur Diversifizierung führen, können beispielsweise zur Risikosenkung beitragen (Bals & Wellner, 2016). Das Portfolio- und Asset Management übernimmt eine wichtige Funktion bei der Einbindung der Vermarktung, Vermietung und des Sozial- und Quartiersmanagements in Investitionsentscheidungen, die Mietermischung betreffen. Zu seinen Aufgaben zählt, Ausgaben in einen längerfristigen Horizont zu stellen und im Zusammenhang mit einem größeren Quartiersperimeter oder dem gesamten Portfolio zu beurteilen.

Einkommensmischung im freifinanzierten Bereich realisieren

Portfolio- und Asset Manager können eine Einkommensmischung ermöglichen, wenn sie auch freifinanzierte Wohnungen mit knapp geschnittener Wohnfläche zum Stückpreis von geförderten Wohnungen anbieten. Der Ansatz funktioniert besser für kleine als für große Haushalte. (Fallstudie Amendestraße, Kap. 4.4)

Portfolio- und Asset Manager können eine Einkommensmischung ermöglichen, wenn sie mit Bauprojekten ein breites Mietzinsspektrum erzielen. Die Maßnahme ist einfacher umzusetzen, wenn auf eigenen Grundstücken gebaut werden kann. (Fallstudie Amendestraße, Kap. 4.4)

Portfolio- und Asset Manager können mehr Wohnfläche zu bezahlbaren Preisen anbieten, wenn sie Quadratmeterpreise im Projekt ausgleichen und mit höheren Preisen für kleine Wohnungen geringere Preise für größere Wohnungen ermöglichen. Dieser Ansatz funktioniert nicht, wenn vorgegebene Quadratmeterpreise pro Wohnungsgröße umgesetzt werden müssen. (Fallstudie Seebach, Kap. 4.8)

Einkommensmischung zwischen Neubau und Erneuerung ausgleichen

Portfolio- und Asset Manager können Einkommensmischungen in größeren Wohnsiedlungen ausgleichen, wenn sie sowohl Maßnahmen zur Aufwertung des Bestands als auch bezahlbare Wohnungen im Neubau realisieren. Der Ansatz funktioniert besser, wenn eine Gesamtrechnung über erneuerte und neu erstellte Wohnungen gemacht werden kann. (Fallstudie Ziekowkiez, Kap. 4.5)

Portfolio- und Asset Manager können Wohnungspreise bei der Erneuerung moderater halten, wenn sie Renditen über zusätzlichen Neubau erwirtschaften können. Der Ansatz funktioniert nur, wenn Neubau realisiert und im Neubau keine Mietpreisvorgaben erfüllt werden müssen. (Fallstudie Ziekowkiez, Kap. 4.5)

Portfolio- und Asset Manager können im Bestand ein breites Mietzinsspektrum erhalten, wenn sie Erneuerungen zeitlich staffeln: Ein Sanierungsstau führt dazu, dass sich Zeitfenster für Investitionen zwischen Wohnsiedlungen angleichen. (Fallstudie Hirzenbach, Kap. 4.11)

Einkommensmischung trotz regulierenden Belegungsquoten ermöglichen

Portfolio- und Asset Manager können vorgegebene Anteile für geförderte Wohnungen zwischen unterschiedlichen Lagen ausgleichen. Der Ansatz funktioniert nur kostenneutral, wenn für die freifinanzierten Wohnungen dieselben Wohnungspreise an den unterschiedlichen Lagen erreicht werden können. (Fallstudie Hellersdorf, Kap. 4.2)

Alters- und Haushaltsmischung mit Neu- und Umbau ermöglichen

Portfolio- und Asset Manager können die Alters- und Haushaltsmischung in Wohnsiedlungen erweitern, wenn sie fehlende Klein- oder Großwohnungen für Singles oder Familien bereitstellen. Der Ansatz funktioniert nur, wenn Neubauten errichtet oder Grundrisse im Bestand angepasst werden können. (Fallstudie Au, Kap. 4.15)

Asset Manager können Familien mittelfristig an neuen Lagen erreichen, wenn sie Familienwohnungen nach dem Erstbezug an Wohngemeinschaften oder junge Paare vermieten: Familien sind keine First Mover und kommen erst dann, wenn das Quartiersangebot stimmt. Der Ansatz bringt weniger Risiken, wenn Wohnungsgrundrisse auf unterschiedliche Haushaltsformen ausgelegt sind. (Fallstudie Seebach, Kap. 4.8)

Alters- und Haushaltsmischung mit der Nutzungsmischung erhöhen

Portfolio- und Asset Manager können die Altersmischung erhöhen, wenn sie in der Wohnsiedlung Angebote und Dienstleistungen für Familien und Senioren zur Verfügung stellen. Je größer die Angebotsdefizite im Wohnumfeld sind, desto besser funktioniert der Ansatz.

Das Zusammenleben mit Vermarktung, Vermietung und Betrieb abstimmen

Portfolio- und Asset Manager können das Zusammenleben beeinflussen, wenn sie Gebäudetypologie, Freiräume und betriebliche Maßnahmen auf bestimmte Formen des Zusammenlebens ausrichten. Der Ansatz

funktioniert besser, wenn die Anforderungen an die Bewirtschaftung frühzeitig abstimmt werden. (Fallstudie Au, Kap. 4.15)

Portfolio- und Asset Manager können Risiken für Nischenangebote reduzieren, wenn sie für die Vermietung zielgruppenspezifische Maßnahmen einplanen. Der Ansatz funktioniert besser, wenn spezialisierte Betreiber das Angebot übernehmen oder das Vermietungsmanagement Kooperationen mit Organisationen eingeht, die direkten Zugang zu passenden Zielgruppen haben. (Fallstudie Seebach, Kap. 4.8)

Portfolio- und Asset Manager können das Erreichen passender Zielgruppen erleichtern, wenn sie Vermietungsteams einsetzen, die Erfahrung mit zielgruppenspezifischen Vermarktungskanälen und zielgruppenorientierten Vermarktungsbotschaften haben. (Fallstudie Seebach, Kap. 4.8)

Das Zusammenleben mit vertrauensbildenden Angeboten verbessern

Portfolio- und Asset Manager können zum Halten einer guten Mietermischung beitragen, wenn sie vertrauensbildende Personen wie Hausmeister oder Concierges vor Ort einsetzen, die zur Einhaltung von Regeln, zur sozialen Kontrolle und zum Zusammenleben in der Wohnsiedlung beitragen. Der Ansatz funktioniert wirtschaftlicher, je mehr Wohnungen im Quartier betreut werden können. (Fallstudie Neeserweg, Kap. 4.13)

Portfolio- und Asset Manager können einzelne Wohnsiedlungen von Ausgaben für Gemeinschaftsangebote entlasten, wenn sie die Ausgaben auf einen größeren Bestand im Quartier abwälzen. Der Ansatz wird legitimer, je mehr Wohnungen im Quartier vom Angebot profitieren. (Fallstudie Märkisches Zentrum, Kap. 4.14)

3.3.3 Projektentwicklung

Die Projektentwicklung ist für die Umsetzung von umfassenden oder großzyklischen Erneuerungen und Neubauten zuständig. Sie umfasst die Leistungsphasen bis zur Investitionsentscheidung, die Konzeptions- und Planungsphase und die Realisierungsphase und Vermarktung (Bals & Wellner, 2016; Brauer, 2018). Abgrenzungen zum Portfolio- und Asset Management sind häufig unscharf. Projektentwicklerinnen sind dafür verantwortlich, dass in der Konzeptions- und Planungsphase quantitative und qualitative Anforderungen, die für die Mietermischung relevant sind, in Pflichtenhefte für Architekten und Planer integriert und in der Vermarktung umgesetzt werden.

Grundrissanforderungen erwünschter Haushaltsformen umsetzen

Projektentwickler können Haushaltsmischungen ermöglichen, wenn sie Wohnungsgrundrisse den Anforderungen der Haushaltsformen anpassen: Familien brauchen genügend abschließbare Zimmer, Senioren barrierefreie Wohnungen, Alleinstehende Wohnungen zu bezahlbaren Stückpreisen. Der Ansatz funktioniert nur, wenn spezifische Anforderungen geklärt werden. (Fallstudie Letziggraben, Kap. 4.6)

Erwartungen anspruchsvoller Zielgruppen erfüllen

Projektentwickler können anspruchsvolleren Paaren und Familien am Stadtrand ein attraktives Wohnungsangebot machen, wenn sie ihnen zu vergleichbaren Preisen mehr Wohnfläche oder großzügigere Grundrisse als an zentraleren Lagen anbieten. Der Ansatz funktioniert nur, wenn bei frei finanzierten Wohnungen von den Flächenanforderungen für geförderte Wohnungen abgewichen wird. (Fallstudie Hellersdorf, Kap. 4.2)

Projektentwickler können anspruchsvollere Zielgruppen mit Aufstockungen im Bestand erreichen, die das Wohnungsangebot mit fehlenden Wohnungstypen, modernen Grundrissen und – wenn Lift vorhanden sind – barrierefreiem Wohnraum ergänzen. Der Ansatz funktioniert nur, wenn es Gebäudestruktur, Gebäudesubstanz und Planungsreserven zulassen. (Fallstudie Ziekowkiez, Kap. 4.5)

Mietermischungen stabilisieren

Projektentwickler können die Ansprache sesshafter Zielgruppen erleichtern, wenn sie bei Wohnprojekten mit einem hohen Anteil Kleinstwohnungen auch Wohnungstypen mit abgetrenntem Schlafzimmer anbieten: Wer

viel Zeit in der Wohnung verbringt, will Privates vom Alltag trennen können. (Fallstudie Amendestraße, Kap. 4.4)

Projektentwickler können die Ansprache sesshafter Zielgruppen erleichtern, wenn sie im Wohnungsangebot genügend Wohnungen mit drei und mehr Zimmer anbieten: Paare und Familien sind sesshafter als Alleinstehende. Der Ansatz funktioniert schlechter, je größer Anreize für die Realisierung kleiner Wohnungen sind. (Fallstudie Hellersdorf, Kap. 4.2)

3.3.4 Vermietungsmanagement

Das Vermietungsmanagement trifft Entscheidungen über den Mietermix, die Nutzungskonzeption, das Einrichten von Mieterbüros, die Reihenfolge der Flächenvermietung und die Kommunikation. Bausteine des Vermietungsmanagements sind Zielgruppendefinitionen, Vermietungsaktivitäten und Mieterbetreuung. Zum Hauptauftrag gehört, Leerstand zu minimieren und häufig auch, diskriminierungsfrei zu vermieten (Ertle-Straub, 2018; Lange, 2018). Das Vermietungsmanagement muss Mischungsziele umsetzen. Damit es möglichst gute Voraussetzungen hat, ist seine Konsultation im Planungs- und Entwicklungsprozess zentral. Für gute Voraussetzungen in der Wiedervermietung braucht es Abstimmungen mit dem Asset Management und Sozial- und Quartiersmanagement.

Mietermischungen nicht dem Zufall überlassen

Das Vermietungsmanagement kann erwünschte Mietermischungen umsetzen, indem es Vermarktungs- und Vermietungsprozesse mit Richtgrößen zur Mischung der Einkommens- und Altersgruppen, Haushaltsformen und zum Zusammenleben steuert. Diese Maßnahme funktioniert besser, je mehr der relevanten Kriterien mit Bewerbungen erfasst werden können. (Fallstudie Letzigraben, Kap. 4.6)

Das Vermietungsmanagement kann Eigendynamiken bei der Vermietung entgegenwirken, wenn es diverse Vermarktungskanäle und Vermarktungsmaßnahmen nutzt. Der Ansatz funktioniert besser, wenn Vermietungsziele eine Richtung vorgeben. (Fallstudie Neeserweg, Kap. 4.13)

Das Vermietungsmanagement kann Mietermischungen bei strengen Auflagen zu Haushaltseinkommen verändern, indem es auf Merkmale zu Alter, Haushaltsform und Zusammenleben ausweicht. Der Ansatz funktioniert nicht, wenn es auch in diesen Dimensionen strenge Auflagen erfüllen muss. (Fallstudie Luchswiese, Kap. 4.7)

Das Vermietungsmanagement kann Fluktuationen bei einem hohen Anteil Kleinwohnungen verringern, wenn es in der Vermietung auch ältere Personen anspricht und unterschiedliche Lebensmodelle berücksichtigt: Sesshaftigkeit steigt mit dem Alter und variiert je nach Lebensphase und Anspruch an Wohnraum. (Fallstudie Hellersdorf, Kap. 4.2)

Anreize zum Umziehen bieten und Familienwohnungen freispielen

Das Vermietungsmanagement kann (ältere) Mieter ohne Umzugsdruck mit langfristig angesetzten Kommunikations- und Vermarktungsprozess für Umzüge gewinnen. Der Ansatz funktioniert besser, wenn direkt mit Mietern kommuniziert werden kann. (Fallstudie Glattbogen, Kap. 4.3)

Das Vermietungsmanagement kann ältere Personen für Umzüge erreichen, wenn es ihnen Besichtigungsmöglichkeiten und Vorzugskonditionen anbietet. Je höher der Druck auf eine schnelle Vermietung ist, desto schlechter greift der Ansatz. (Fallstudie Amendestraße, Kap. 4.4)

Das Vermietungsmanagement kann Umzüge in Wohnungen ab Plan vereinfachen, wenn es Musterwohnungen zugänglich macht oder Tage der offenen Tür organisiert: skeptische Mieterinnen wollen wissen, worauf sie sich einlassen. Der Ansatz funktioniert auch mit Besichtigungen in vergleichbaren Wohnungen im Bestand. (Fallstudie Heidelberger Straße, Kap. 4.9)

Das Vermietungsmanagement kann Umzüge in barrierearme Wohnungen fördern, wenn es ältere Personen nicht nur mit der Erstvermietung, sondern auch mit der Wiedervermietung in den Folgejahren anspricht und

berücksichtigt. Der Ansatz funktioniert besser, wenn Vermietungsziele über die Erstvermietung hinaus verlängert werden. (Fallstudie Heidelberger Straße, Kap. 4.9)

Den Bewerbungspool verbreitern: Erwünschte Zielgruppen erreichen

Das Vermietungsmanagement erreicht passende Mieter für spezifische Wohnformen besser, wenn es Erwartungen an die Wohnformen in der Ausschreibung von Wohnungen formuliert. Der Ansatz funktioniert besser, je klarer Vermarktungsbotschaften und Inserate sind. (Fallstudie Au, Kap. 4.15)

Das Vermietungsmanagement erreicht junge Menschen im Ausbildungsalter besser, wenn es Vermarktungskanäle nutzt, die auf diese Zielgruppe ausgerichtet sind. Dieser Ansatz funktioniert besser, je näher sich Ausschreibungen am Semesterbeginn befinden. (Fallstudie Marzahn, Kap. 4.10)

Das Vermietungsmanagement kann den Bewerber-Pool für spezielle Wohnformen vergrößern, indem es mehrere Vermietungsrunden ansetzt. Der Ansatz funktioniert besser, wenn Leerstandszeiten in Kauf genommen werden können. (Fallstudie Auf, Kap. 4.15)

Das Vermietungsmanagement kann den Pool passender Bewerbungen vergrößern, wenn es ein Kennenlernen des Kundencenters vor Ort voraussetzt. Der Ansatz greift nur, wenn Kapazitäten für Kundenkontakte vorhanden sind. (Fallstudie Lichtenrade, Kap. 4.12)

3.3.5 Sozial- und Quartiersmanagement

Das Sozial- und Quartiersmanagement hat sich in den letzten Jahren in der Wohnungswirtschaft etabliert (Hopfner & Simon-Philipp, 2013). Welches Management zum Einsatz kommt, hängt in der Regel von den Fragestellungen im Wohnungsunternehmen und in den Wohnsiedlungen ab. Aufgaben sind die Integration von Mieterinnen und Mieter in die Nachbarschaft, die siedlungsbezogene Nachbarschaftsarbeit und die häufig über die eigene Wohnsiedlung hinausgehende Quartiersarbeit (Berndt & Sinning, 2016; Bosch-Lewandowski et al., 2020). Zum Einsatz kommen vom Wohnungsunternehmen angestellte Personen aus der Sozialarbeit, die häufig eng mit Hauswartung zusammenarbeiten, sowie Vereine und Organisationen, die im Mandat arbeiten. Für das Sozial- und Quartiersmanagement steht das Zusammenleben in den Wohnsiedlungen im Vordergrund. Ein zentrales Thema ist die Aktivierung von nachbarschaftlichem Engagement. Das Management setzt im Betrieb Überlegungen aus der Planung, Realisierung, Vermarktung und Vermietung um und gleicht aus, was zuvor vernachlässigt wurde.

Mieterinnen und Mieter integrieren

Das Sozial- und Quartiersmanagement kann das Zusammenleben mit kleinen Diensten, die Nachbarn in Kontakt miteinander bringen, stärken. Der Ansatz funktioniert nur, wenn das Sozialmanagement Zeit vor Ort verbringen kann und Räumlichkeiten zur Verfügung hat. (Fallstudie Lichtenrade, Kap. 4.12)

Das Sozial- und Quartiersmanagement kann nachbarschaftsorientierte Wohnmodellen unterstützen, indem es eine moderierende Rolle bei Nachbarschaftskonflikten übernimmt. Der Ansatz ist v.a. in den ersten Jahren nach einem Erstbezug relevant. (Fallstudie Glattbogen, Kap. 4.3)

Das Sozial- und Quartiersmanagement kann Aufgaben zur Integration von vermittelten Mieterinnen und Mietern in die Nachbarschaft übernehmen. Diese Maßnahme funktioniert nur, wenn genügend zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen. (Fallstudie Lichtenrade, Kap. 4.12)

(Offene) Treffpunkte schaffen

Das Sozial- und Quartiersmanagement kann das gute Zusammenleben fördern, indem es Nachbarschafts- und Quartierstreffpunkte auf Mieter mit gemeinsamen Interessen ausrichtet. Der Ansatz funktioniert nur, wenn Orte für Gleichgesinnte angeboten werden können. (Fallstudie Märkisches Zentrum, Kap. 4.14)

Das Sozial- und Quartiersmanagement kann neue Mieterinnen und Mieter in nachbarschaftliche Angebote einbinden. Diese Maßnahme funktioniert nur, wenn Nachbarschafts- und Quartiersangebote nicht von Alleingesessenen eingenommen werden. (Fallstudie Märkisches Zentrum, Kap. 4.14)

3.4 Fazit

Mit dem Forschungsprojekt haben wir methodisch breit abgestützt Handlungsansätze hergeleitet, mit denen kommunale, genossenschaftliche und privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen soziale Mischung in der Erneuerung, in der Erweiterung und im Betrieb von großen Wohnsiedlungen am Stadtrand umsetzen können. Mit unserer Studie wurde klar, dass Wohnungsunternehmen zwar in allen Bereichen Mietermischungen beeinflussen und Möglichkeiten nutzen, aber die wenigsten ihre Handlungsmöglichkeiten durch ein abgestimmtes Vorgehen im Unternehmen voll ausschöpfen. Die Studie leistet einen Beitrag, Zusammenhänge besser zu verstehen, um Handlungsspielräume besser nutzen zu können.

Mit der Übersetzung des Begriffs der sozialen Mischung in die drei Dimensionen sozioökonomische, soziodemografische und soziokulturelle Mischung leisten wir einen Beitrag an die Begriffsklärung und bieten eine Operationalisierung, die für Wohnungsunternehmen relevant ist.

Wir konnten die Erkenntnisse aus der vom BBSR geförderten Studie „Soziale Mischung und gute Nachbarschaft in Neubauquartieren“ (Bosch-Lewandowski et al., 2020) sowohl in der Breite als auch in der Tiefe erweitern: die Handlungsansätze beziehen sich auch auf Erneuerungen und Betrieb und sie gehen systematisch auf die unterschiedlichen Bereiche der Wohnungswirtschaft ein (Kap. 3.3). Die Ergebnisse vertiefen die Erkenntnisse aus der vom BBSR geförderten Studie „Hybridize the Ordinary“ zum urbanen Transformationspotenzial von Großsiedlungen (Gabriel, 2023) im Bereich der sozialen Mischung (Kap. 3.2.1). Sie bieten der vom BBSR geförderten Studie „Infrastrukturen des Gemeinsamen in der gemeinwohlorientierten Quartiersentwicklung“ (Prytula & Lutz, 2023) einen Rahmen und erklären, welchen Beitrag eine Nutzungsmischung zur sozialen Mischung leisten kann (Kap. 3.2.3).

Planungsämter und Politik können sich anhand der Ergebnisse ein Bild machen, nach welchen Kriterien Wohnungsunternehmen Mischungsstrategien (Kap. 2.4.2) und passende Mietermischungen festlegen können (Kap. 2.4.1): Den Rahmen geben der Quartierskontext, politische und regulatorische Auflagen sowie Ziele und Auflagen aus den Wohnungsunternehmen vor. Mit der Übersicht über die Aufgaben (Tabelle 4) erhalten Planungsämter und Politik ein besseres Verständnis dafür, welche Möglichkeiten Wohnungsunternehmen in ihren Handlungsbereichen zum Mischen haben und in welchem Rahmen sie Aufgaben lösen können.

Die mit dem BBSR festgelegten Erfolgsindikatoren konnten wir erfüllen: Zum Abschluss liegt ein praxisorientierter Handlungsleitfaden vor (Anhang Kap. 5). Während der Forschungszeit fanden diverse Fachaustausche statt: Eine öffentliche Fachtagung in Zürich, ein Fachaustausch in Berlin, zwei online-Fachaustausche zur Diskussion der Fallstudienenergebnisse mit den Forschungspraxispartnerinnen und eine Transferwerkstatt zum Abschluss der Forschungsarbeit für das interessierte Fachpublikum. Nach Abschluss des Forschungsprojekts wurden der Forschungsbericht sowie eine Fachpublikation veröffentlicht. Der Wissenstransfer in die öffentliche Verwaltung fand über den Gastauftritt der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung bei der Transferwerkstatt in Berlin und über die Teilnahme von Vertreterinnen und Vertreter der Sozialen Dienste der Stadt Zürich an der öffentlichen Fachtagung in Zürich statt. Von unseren Forschungspraxispartnern nutzen diverse Wohnungsunternehmen Erkenntnisse für die Überarbeitung von Vermietungsprozessen sowie die Präzisierung und Umsetzung von Anforderungen an Projektentwicklungen, die in Planung sind.

Das Forschungsprojekt untersuchte im Detail, welchen Handlungsspielraum Wohnungsunternehmen zur Beeinflussung der sozialen Mischung in ihren Wohnsiedlungen haben. Drei Themenkreise haben weiteren Untersuchungsbedarf: wie und unter welchen Voraussetzungen Wohnungsunternehmen soziale Mischung im Quartier gemeinsam beeinflussen können, in welchem Kontext und in welchem Maß Mietermischungen im Treppenhaus von Mieterinnen und Mietern akzeptiert, gefragt oder abgelehnt werden und welche Chancen und Herausforderungen eine kulturelle Vielfalt der Mieterschaft bringt.

4 Fallstudien

4.1 Übersicht Fallstudien

Ein wichtiger Bestandteil der Studie und Basis für viele Erkenntnisse sind fünfzehn Fallstudien, mit denen Mischungsziele und Mischungsstrategien sowie die Ergebnisse der sozialen Mischung empirisch untersucht wurden. Die Fallstudien sind auf die Eigentümergruppen verteilt und untersuchen Wohnanlagen, die in den letzten fünfzehn Jahren erstellt oder erneuert wurden oder sich vor einer großzyklischen Erneuerung befinden.

Tabelle 7
Übersicht über die Fallstudien

Nr.	Fallstudie	Schlüssel-Intervention	Fokus Mischung	Mischungsziel	Eigentümergruppe	Stand im Lebenszyklus
1	Berlin, Hellersdorf	Erhöhter Anteil frei finanzierte Wohnungen	Sozioökonomisch	↗ Mischung	Kommunal	Neubau, Bezug 2018
2	Zürich, Glattbogen	Barrierefreie Wohnungen und Vermietungsmaßnahmen für Senioren	Sozioökonomisch, soziodemografisch	→ Kontinuität	Genossenschaft	Neubau, 2019
3	Berlin, Amendestraße	Wohnungen und Vermietungsmaßnahmen für Senioren	Sozioökonomisch, soziodemografisch	→ Kontinuität	Privatwirtschaftlich	Neubau, Bezug 2021
4	Berlin, Ziekowkiez	Aufwertungs-/Ausgleichsmaßnahmen, Familienwohnungen	Sozioökonomisch, soziodemografisch	→ Kontinuität ↗ Mischung	Privatwirtschaftlich	Vor großzyklischer Erneuerung
5	Zürich, Letzigraben	Monitoring der Erstvermietung	Sozioökonomisch, soziodemografisch	→ Kontinuität ↗ Mischung	Genossenschaft	Neubau, Bezug 2019
6	Zürich, Luchsgraben	Vermietungsmaßnahmen für junge Zielgruppen	Sozioökonomisch Soziodemografisch	→ Kontinuität ↑ Neupositionierung	Kommunal	Vor großzyklischer Erneuerung
7	Zürich, Seebach	Große Wohnungen mit viel Wohnfläche, Wohnen mit Services	Sozioökonomisch, soziodemografisch	↑ Neupositionierung	Privatwirtschaftlich	Neubau, 2005/2012
8	Berlin, Heidelberger Straße	Barrierefreie Wohnungen und Familienwohnungen	Soziodemografisch	↗ Mischung	Genossenschaft	Neubau, Bezug 2019
9	Berlin, Marzahn	Wohnungen für Studierende und Auszubildende	Soziodemografisch	↗ Mischung	Kommunal	Neubau, Bezug 2021
10	Zürich, Hirzenbach	Anpassung Wohnungsgrundrisse und Ausstattung, Partizipation	Soziodemografisch, soziokulturell	↗ Mischung	Genossenschaft	Erneuerung, 2007/2014
11	Berlin, Lichtenrade	Vermietungsmaßnahmen für eine soziokulturelle Passung	Soziokulturell	→ Kontinuität	Genossenschaft	Im Lebenszyklus
12	Zürich, Neeserweg	Vermietungsmaßnahmen für soziokulturelle Kontinuität	Soziokulturell	→ Kontinuität	Privatwirtschaftlich	Vor großzyklischer Erneuerung
13	Berlin, Märkisches Zentrum	Gemeinschaftsgärten und Mitwirkungsverfahren	Soziokulturell	↗ Mischung	Kommunal	Im Lebenszyklus
14	Zürich, Saatlén Au	Vermarktungsbotschaften	Soziokulturell	↑ Neupositionierung	Kommunal	Erneuerung, 2021

4.2 Fallstudie Hellersdorf

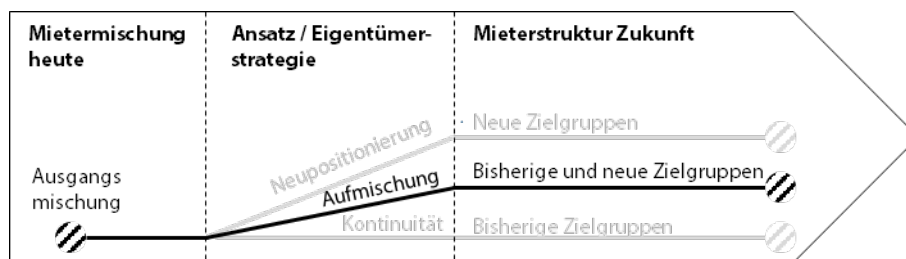
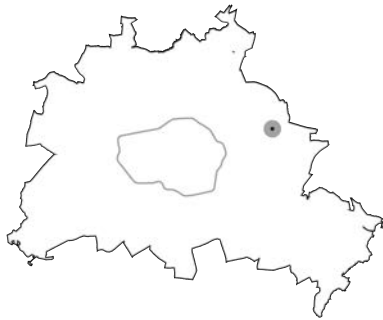
4.2.1 Wohnungsunternehmen und Mischungsziele

Wohnungsunternehmen: Gesobau, Berlin

Bezirk/Ortsteil/PLR: Marzahn-Hellersdorf / Hellersdorf / Gut Hellersdorf

Eigentümergruppe: Landeseigenes Wohnungsunternehmen

Wohnsiedlung: Neubauten auf Transformationsland mit 112 Wohnungen



Quelle: Karte und Schema, eigene Darstellung; Luftbild: FIS-Broker Berlin, 1:2500

Mischungsziel: Mischung in der sozioökonomischen Dimension.

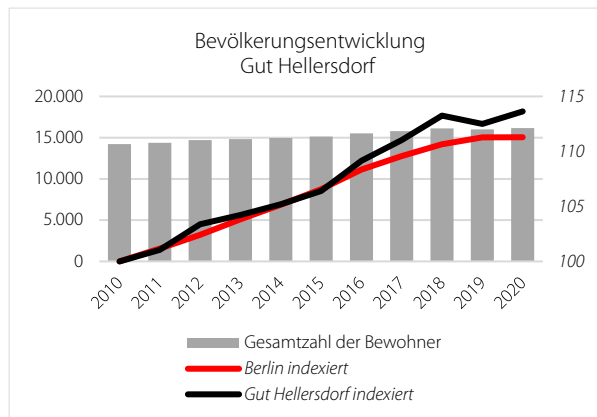
Intervention: Die GESOBAU entwickelte an der Stendaler Straße zwei Neubauten auf Land, die sie von einem privaten Unternehmen erworben hatte. Ziel war es, mit einem höheren Anteil frei finanzierter Wohnungen auch neue mittelständische Zielgruppen zu erreichen, und damit zu einer besseren Sozialstruktur im Quartier beizutragen.

4.2.2 Einordnung ins Quartier

Wohnungsmarkt und Quartiersimage

Die Wohneinheit Stendaler Straße befindet sich im Planungsraum Gut Hellersdorf im Bezirk Marzahn-Hellersdorf am östlichen Stadtrand Berlins. Der Planungsraum und das umliegende Gebiet befinden sich in einer Umbruchphase mit vielen Neubauprojekten landeseigener Wohnungsunternehmen. Seit 2015 ist die Bevölkerung überdurchschnittlich stark auf 16'168 Einwohner gewachsen (Abbildung 8). Die mittlere Angebotsmiete im Planungsraum liegt 2019 mit 8,90 Euro unter dem städtischen Schnitt von 10,14 Euro (Quelle: IBB): Wohnraum ist hier erschwinglicher als in anderen Teilen Berlins.

Abbildung 8
Bevölkerungsentwicklung Gut Hellersdorf im Vergleich zu Berlin



Quelle: SenSW

Das Image von Gut Hellersdorf wird geprägt von den großen Ost-Plattenbauten in Marzahn-Hellersdorf. Die neue Wohnsiedlung selbst befindet sich eingebettet in einem Quartierumfeld mit Riegel- und Hofrandbebauung. Die zwei Punktbauten sind darin typologische Exoten.

Die Eigentumsverhältnisse in Gut Hellersdorf werden dominiert von den Landeseigenen Wohnungsunternehmen (LWU), die knapp 80% des Gebäudebestands besitzen. Die LWU sind damit maßgeblich verantwortlich für die soziale Mischung der Quartierbevölkerung.

Standortqualitäten und Quartiersinfrastruktur

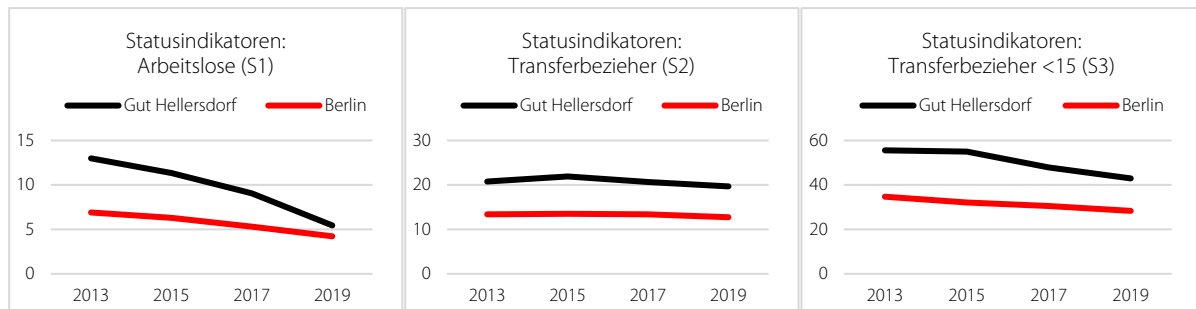
Mittelständische Zielgruppen arbeiten mit großer Wahrscheinlichkeit nicht im Bezirk: Es gibt wenige Arbeitsplätze, und diese werden von Unternehmen mit eher tiefem Umsatz bereitgestellt. Die Stendaler Straße eignet sich aber als Wohnort für Personen, die Pendlerwege auf sich nehmen: Die U-Bahnstation Hellersdorf liegt knapp 10 Gehminuten von der Haustür entfernt. Bus- und Tramhaltestelle befinden sich im unmittelbaren Umfeld.

Die Quartiersinfrastruktur ist seniorenfreundlich: Versorgungsangebote gibt es im Quartier und im neuen Zentrum bei der Alice Salomon Hochschule an der U-Bahnstation Hellersdorf. Der Zentrumsplatz weist heute allerdings wenig Aufenthaltsqualitäten und Angebotsvielfalt auf.

Veränderungsdynamik soziale Mischung

Sozioökonomische Mischung: Das Quartier hat in den letzten Jahren eine gewisse soziale Aufwertung erlebt: Die Arbeitslosigkeit ist von hohem Niveau fast auf den städtischen Schnitt gesunken (Abbildung 9). Der Anteil Transferbezieher ist im gesamtstädtischen Trend leicht gesunken, befindet sich aber deutlich über dem städtischen Schnitt (20% vs. 13%), genauso wie der deutlich gesunkene Anteil Kinder in Haushalten mit Transferbezug (43% vs. 28%).

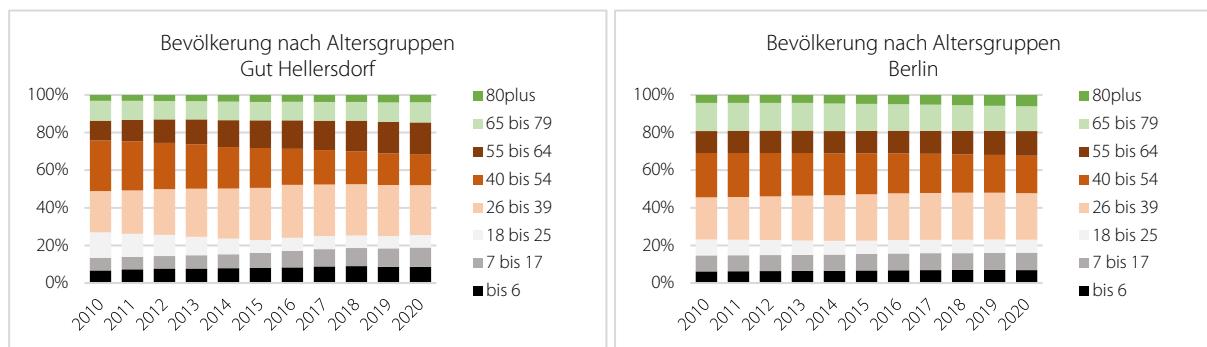
Abbildung 9
Entwicklung der Statusindikatoren Gut Hellersdorf im Vergleich zu Berlin



Quelle: SenSW

Soziodemografische Mischung: Gut Hellersdorf zieht junge Familien an und verliert junge Erwachsene im Ausbildungsalter: Gewachsen ist die Zahl der Kinder und der 26- bis 39-Jährigen, geschrumpft jene der 18- bis 25-Jährigen. Weggezogen sind auch Personen aus der Altersgruppe 40 bis 54 Jahre (Abbildung 10).

Abbildung 10
Entwicklung der Altersgruppen Gut Hellersdorf im Vergleich zu Berlin

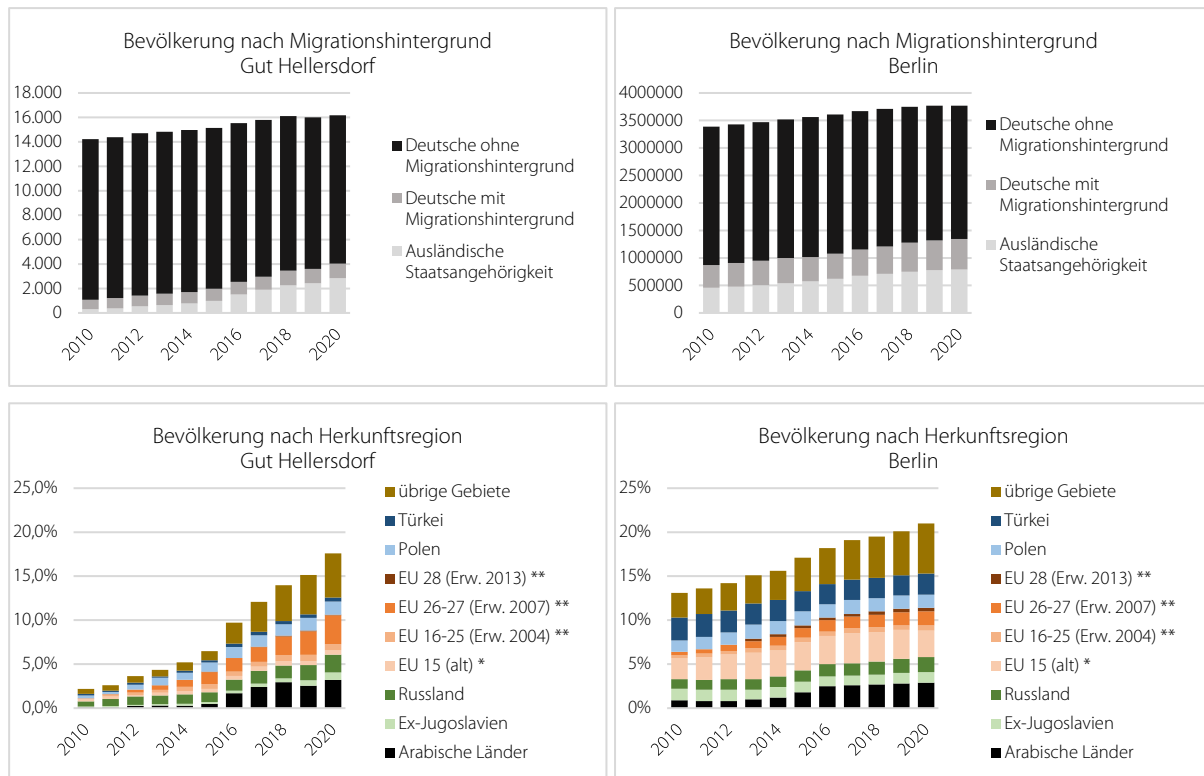


Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

Mischung nach Herkunft: Die stärkste Veränderung hat in Gut Hellersdorf in Bezug auf den Migrationshintergrund stattgefunden: Die bis dahin homogene deutsche Bevölkerung wurde innerhalb von zehn Jahren stark aufgemischt: Der Anteil von Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit ist von nahezu null auf 18% gestiegen, in Berlin ist der Anteil im selben Zeitraum von 14 auf 21% gestiegen (Abbildung 11). Die Herkunftsmischung entspricht nicht dem Berliner Durchschnitt: der Anteil Personen aus den EU-Erweiterungsländern 2007 ist sehr viel höher. Auch die nicht eingebürgerten Bevölkerungsanteile aus Russland und arabischen Ländern sind überdurchschnittlich hoch. Dafür gibt es kaum Personen aus den alten EU-Ländern.

Abbildung 11

Bevölkerungsentwicklung nach Migrationshintergrund und Herkunftsregion Gut Hellersdorf im Vergleich zu Berlin



Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

4.2.3 Wohnungsunternehmen und Wohnsiedlung

Status im Portfolio

Die GESOBAU besitzt in Berlin 44.119 Wohnungen. Der Großteil befindet sich in den Bezirken Reinickendorf (39%) und in Pankow (40%). In Marzahn-Hellersdorf besitzt das Unternehmen nur 1.512 Wohnungen (3%). Die GESOBAU wird ihr Wohnungsangebot in Hellersdorf in naher Zukunft mit rund 1.500 zusätzlichen Wohnungen verdoppeln. Die Bauten an der Stendaler Straße gehören zu den ersten Wohngebäuden, die sie im Entwicklungsgebiet realisiert hat.

Unternehmens-/Portfoliostrategie, Wirtschaftlichkeitsziele, interne Organisation

Die GESOBAU setzt die Kooperationsvereinbarung mit dem Senat um (SenStadt, 2017, 2021). Ihr Auftrag ist es, mit ihrem Bestand und der Neubaustrategie zur Wohnraumversorgung der Berliner Bevölkerung beizutragen, insbesondere der Bevölkerungsschicht mit geringen Einkommen und besonderem Wohnbedarf.

Die GESOBAU weist in ihrem Portfolio über 40% belegungsgebundene Wohnungen auf, davon wird fast die Hälfte an Personen mit einem Wohnungsberechtigungsschein 100 (tiefste Kategorie) vermietet. 30% werden an Personen mit besonderem Wohnbedarf vermietet. Die Mieterstruktur ergibt sich aus den tiefen Mietpreisen und den Vermietungsvorgaben des Senats.

Der Senat formuliert als Aktionär keine Renditeerwartungen an das Unternehmen: Die GESOBAU darf ihren Gewinn aus dem Portfolio behalten und in Neubau reinvestieren.

Die GESOBAU deckt alle wohnungswirtschaftlichen Bereiche ab: Portfoliomanagement, Projektentwicklung, Bestands-, Vermietungs-, Sozial- und Quartiersmanagement, Immobilienbewirtschaftung und Neubau-Investitionen werden vom Unternehmen oder von Tochtergesellschaften übernommen. Ergänzend dazu gibt es

Kooperationen mit Betreibern spezieller Wohnformen oder mit sozialen Diensten. Die GESOBAU baute in den letzten Jahren ihr Sozial- und Quartiersmanagement aus. Mit den Kundencentern und den Hausmeistern mit Domizilpflicht ist das Unternehmen nahe an den Mieterbedürfnissen dran.

Fakten zur Wohnsiedlung

Baujahr:	2018
Städtebau/Freiraum:	Zwei Punktbauten mit begrünten Vorzonen. Kleiner Spielplatz, wenig gemeinsam nutzbarer Freiraum.
Stand im Erneuerungszyklus:	Neubau auf erworbenem Grundstück eines Privatunternehmens
Wohnungsanzahl:	112
Wohnungsstandard:	Moderner Standard, 30% gefördert und 70% freifinanziert
Wohnungsmix:	Gefördert: 29% 1-Zimmer, 71% 2-Zimmer Freifinanziert: 3% 1-Zi, 71% 2-Zi, 22% 3-Zi, 5% 4-Zi
Zusatznutzungen:	Keine
Wohnungspreise:	Gefördert: 6,50 Euro/m ² , freifinanziert: ca. 9,20 Euro/m ²
Betriebskosten:	3,18 Euro/m ²
Fluktuation:	16% (2021)
Energiestandard:	Moderner Standard
Mobilität:	36 PKW-Stellplätze.

4.2.4 Politische Vorgaben

Die GESOBAU muss als landeseigenes Wohnungsunternehmen den Kooperationsvertrag mit dem Senat umsetzen. Dazu zählt die Vermietung von 50% der geförderten Neubau-Wohnungen an Wohnungsscheinberechtigte, und davon mindestens 25% an Personen mit besonderem Wohnbedarf (z.B. Alleinerziehende, Senioren, Geflüchtete). Die Mieten für die geförderten Wohnungen dürfen im Neubau maximal 6,50 Euro/m² betragen, für die freifinanzierten im Durchschnitt maximal 11 Euro/m². Der Spielraum, Mittelstandszielgruppen zu erreichen, wird damit klar begrenzt.

4.2.5 Intervention

Zielgruppen-Ziel: Die GESOBAU setzte sich zum Ziel, in Gut Hellersdorf die Nachbarschaft zu stärken. Das bedeutet, dass der Neubau zur Mischung beitragen soll: Die bestehende soziale Struktur soll nicht abgebildet, sondern verbessert werden. Zielgruppen sind auch Senioren, die in eine barrierefreie Wohnung umziehen möchten, sowie Personen, die aus dem Umland in die Stadt ziehen und eine großzügigere Alternative zur teuren Innenstadt suchen.

Ziel der Intervention: Das Wohnungsangebot wurde auf zwei Segmente ausgerichtet: Mit einem größeren freifinanzierten Wohnungssegment sollten Mittelstandszielgruppen erreicht werden. Mit 1- und 2-Zimmerwohnungen im geförderten Segment sollten vor allem Personen mit besonderem Bedarf mit bezahlbaren, altersgerechten oder barrierefreien Wohnungen bedient werden.

Wirtschaftlichkeit: In Absprache mit der Politik und dem Bezirk durfte die GESOBAU den Anteil frei finanzierter Wohnungen auf 70% erhöhen. Der geringere Anteil geförderter Wohnungen wurde vom Senat unter der Bedingung ermöglicht, dass er bei anderen Neubauprojekten kompensiert wird. Die GESOBAU vermietet die freifinanzierten Wohnungen an der Stendaler Straße im Durchschnitt für 9,20 Euro, was deutlich unter den, gemäß Kooperationsvertrag möglichen, 11 Euro liegt. Sie ging bei der Preisfestsetzung davon aus, dass ein höherer Preis vom Markt nicht absorbiert wird. Mit dem tiefer als möglich angesetzten Mietpreis gehen ihr Einnahmen verloren, die sie beispielsweise in Pankow hätte erzielen können.

Bauliche Maßnahmen: Die GESOBAU realisierte an der Stendaler Straße insgesamt 112 Wohnungen. Auf Anordnung des Bezirks baute sie im geförderten Bereich ausschließlich 1- und 2-Zimmerwohnungen (Tabelle 8). Auch im freifinanzierten Wohnungsmix realisierte sie vorwiegend 2-Zimmerwohnungen (71%) und nur wenige Wohnungen mit drei oder vier Zimmer, die sich auch für Paare oder Familien mit Anspruch auf mehr Zimmer eignen.

Tabelle 8
Wohnungsspiegel Stendaler Straße

Anzahl Zimmer	Gefördert	Frei finanziert
1 Zimmer	10 (29%, 39m ²)	2 (3%, 39m ²)
2 Zimmer	24 (71%, 51+57m ²)	55 (71%, 51+57m ²)
3 Zimmer	0	17 (22%, 68 – 87m ²)
4 Zimmer	0	4 (5%, 83 + 96m ²)
Total	34	78

Quelle: GESOBAU AG

Zwischen den geförderten und freifinanzierten 2-Zimmerwohnungen gibt es keinen Unterschied in Bezug auf die Fläche oder den Standard. Damit stellt die GESOBAU sicher, dass sie die Anteile jederzeit flexibel neu auslegen kann. Die Wohnflächen, die sich an den Fördervorgaben des Landes orientieren, sind im Durchschnitt kleiner als Wohnungen, die im Bezirk Mitte vermietet werden (Quelle: www.immobilienscout.de, Stichprobe März 2022).

Erstvermietung: Die GESOBAU orientiert sich bei der Erstvermietung an den Vorgaben aus der Kooperationsvereinbarung. Für die Wohnungen baute sie zwei Jahre vor Bezug eine Interessensliste auf. Wer sich auf der Liste eintragen ließ, erhielt im Vermietungsprozess als erstes die Möglichkeit, sich auf eine Wohnung zu bewerben. Etwa ein Viertel der Wohnungen wurde über diese Liste vermietet. Die Nachfrage war spürbar geringer als bei Neubauten in Reinickendorf oder in Pankow: In diesen Bezirken vermietet die Gesobau bis zu 50% der Wohnungen über Interessenslisten. Die übrigen Wohnungen wurden über Vermietungsportale und die Website der GESOBAU vermietet. Die GESOBAU setzte keine spezifischen Vermarktungsmaßnahmen um, um spezielle Zielgruppen zu erreichen. Von den Senioren, die erreicht wurden, wohnte die Hälfte vorher im Umfeld, die andere Hälfte zog aus anderen Bezirken Berlins sowie von außerhalb Berlins zu. Seit dem Erstbezug sind 2 von 14 Senioren wieder weggezogen. Die wenigen größeren freifinanzierten Wohnungen wurden an die erwünschte Zielgruppe Familien vermietet, die vorwiegend aus benachbarten Ortsteilen, u.a. aus Lichtenberg, zuzogen. Die Nachfrage nach größeren Wohnungen war allerdings deutlich grösser als das Angebot.

Betrieb und Sozialraummanagement: Seit dem Bezug im Jahr 2018 kam es zu vielen Wegzügen: Die Fluktuation von 13% liegt deutlich über dem Durchschnitt von 4% im Portfolio der GESOBAU. Die zwei Hauptkündigungsgründe sind die Unzufriedenheit mit dem Wohnumfeld und Infrastruktur (39%) sowie die Größe der Wohnung (39%) (Tabelle 9): Probleme im Wohnumfeld entstanden wegen herumliegendem Sperrmüll und Lärm von Nachbarn im Haus. Diese Probleme waren unter anderem auf unterschiedliche kulturelle Normen im Umgang mit der Mülltrennung und der Nachtruhe zurückzuführen. Paare und Familien zogen weg, weil sie den Bedarf nach mehr Zimmer hatten und Umzüge im Haus nicht möglich waren. Junge Menschen zogen weg, die mit der Wohnung eine erste Bleibe gefunden hatten und entweder nach kurzer Zeit eine Alternative fanden oder aufgrund der Ausbildung wieder weggezogen. Der GESOBAU fiel auf, dass viele Selbstzahler aus der Siedlung weggezogen – Mieter, die sie gerne behalten hätte.

Tabelle 9

Fluktuation und Kündigungsgründe in verschiedenen Neubauten der GESOBAU in Hellersdorf

Adresse	Bezug	Anz. Whng.	Fluktuation/Jahr	Umzugsgrund Wohnumfeld	Umzugsgrund Wohnung zu klein	Anderer Grund	Total
Stendaler Straße	2018	112	13%	39% (11)	39% (11)	21% (6)	100% (28)
Tangermünder Straße	2020	422	3%	19% (5)	11% (3)	70% (19)	100% (27)
Lion-Feuchtwanger-Straße	2020	330	3%	11% (2)	11% (2)	79% (15)	100% (19)
Kummerower Ring	2020	54	4%	0% (0)	50% (2)	50% (2)	100% (4)

Quelle: GESOBAU AG

Die GESOBAU ergriff rasch Maßnahmen: Zur Entschärfung der Konflikte um korrekte Müllentsorgung und Nachtruhe besuchte sie jeden Mieter und erläuterte die Situation in unterschiedlichen Sprachen. Diversen Mietern mit einem Umzugswunsch in eine größere Wohnung konnte sie eine Wohnung in einer anderen Wohnsiedlung anbieten und behielt die Mieter somit im Portfolio. Die Maßnahme konnte die hohe Fluktuation bisher allerdings nicht abdämpfen.

4.2.6 Ergebnisse und Erkenntnisse soziale Mischung

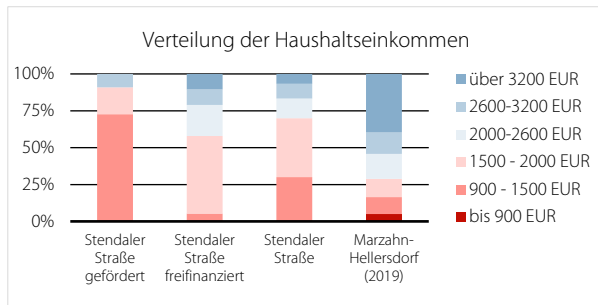
Ergebnisse und Erkenntnisse zu den Zielgruppen

Ob die GESOBAU Mittelstandshaushalte erreicht hat, lässt sich aufgrund der Datenlage nur mit den Neumieterinnen 2020 bis 2021 beurteilen: Mieter der freifinanzierten Wohnungen weisen im Vergleich zum Bezirk deutlich geringere Haushaltseinkommen auf. Knapp die Hälfte verfügt allerdings über Einkommen aus der drittiefsten Einkommenskategorie und gehört damit zum unteren Mittelstand (Abbildung 12).

Informationen zum Alter sind für alle Hauptmieter verfügbar: Die soziodemografischen Zielgruppen wurden zumindest ansatzweise erreicht. Ein kleiner Anteil von 7% der Wohnungen konnte an Senioren zwischen 66 und 79 Jahren vermietet werden (Abbildung 13 links). Verhältnismäßig viele Kleinwohnungen wurden an unter 25-Jährige vermietet (15%). Damit erreichte die GESOBAU eine Zielgruppe, die im PLR am Schrumpfen ist.

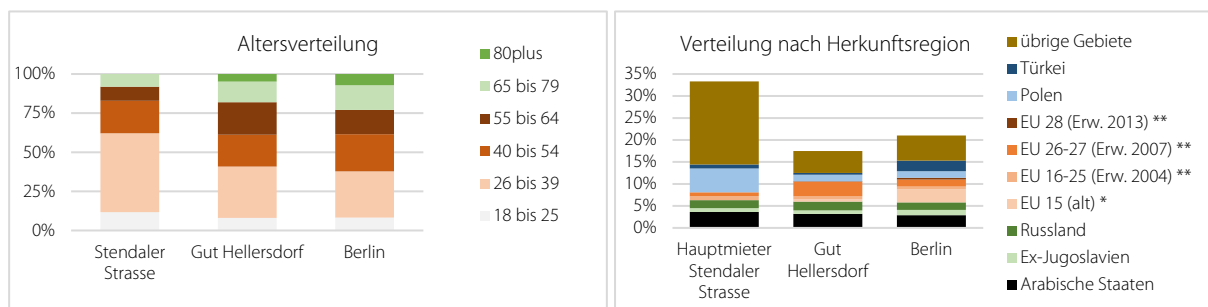
Auch zur kulturellen Mischung lassen sich Aussagen machen: Ein Drittel der Mieterinnen und Mieter verfügt über eine ausländische Staatsangehörigkeit, womit der Anteil fast doppelt so hoch ist wie der (stark angewachsene) Anteil in Gut Hellersdorf (17%). Die Herkunftsmischung weist überdurchschnittlich viele Personen aus Polen und Ländern außerhalb Europas auf (Abbildung 13 rechts).

Abbildung 12
Haushaltseinkommen Stendaler Straße im Vergleich der Finanzierungsformen und zum Bezirk (2020, n=30)



Quelle: GESOBAU AG und Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Mikrozensus)

Abbildung 13
Altersgruppen und Herkunftsregionen Stendaler Straße im Vergleich zum PLR und zur Stadt (2020, n=111)



Quelle: GESOBAU AG und Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

Einfluss der Intervention auf die Mischung

Aus der Gesamtbetrachtung wirken sich die Mischungsmaßnahmen folgendermaßen aus:

- Die GESOBAU konnte mit den Wohnungen neue Zielgruppen wie beispielsweise junge Personen im Ausbildungsalter und Mieter mit mittleren Einkommen erreichen. Es gelang ihr allerdings nicht, alle längerfristig zu halten.
- Mit dem überdurchschnittlich hohen Anteil junger Erwachsener erreichte die GESOBAU untervertretene Altersgruppen im Quartier und trug zur Mischung im Quartier bei.
- Paare und Familien können wenig zur Stabilisierung beitragen, weil der Wohnungsmix sowohl im geförderten als auch freifinanzierten Segment auf Kleinhaushalte ausgerichtet ist.
- Die Erwartungen an großzügigeres Wohnen als im S-Bahn-Ring kann mit dem Wohnungsmix und den durchschnittlichen bis knappen Wohnflächen nicht erfüllt werden.
- Die kulturelle Heterogenität der Mieterschaft stellte besondere Anforderungen an die Integration und hat auch zur höheren Fluktuation beigetragen.

Erkenntnisse Geschäftsleitung

- Geschäftsleitungen können die Mischung mit Personen mit besonderem Integrationsbedarf erleichtern, wenn sie mit zuweisenden Institutionen Ressourcen für eine Wohnbegleitung aushandeln: Bewirtschafter haben wenig Kapazitäten für individuelle Begleitung und sind nicht ausgebildet für Sozialbetreuung. Der Ansatz funktioniert nicht, wenn keine Ressourcen vorhanden sind.

Erkenntnisse Portfolio-/Asset Management

- Portfoliomanager können vorgegebene Anteile für geförderte Wohnungen zwischen unterschiedlichen Lagen ausgleichen. Der Ansatz funktioniert nur kostenneutral, wenn für die freifinanzierten Wohnungen dieselben Wohnungspreise an den unterschiedlichen Lagen erreicht werden können.

Erkenntnisse Projektentwicklung

- Projektentwickler können anspruchsvolleren Paaren und Familien am Stadtrand ein attraktives Wohnungsangebot machen, wenn sie ihnen zu vergleichbaren Preisen mehr Wohnfläche oder großzügigere Grundrisse als an zentraleren Lagen anbieten. Der Ansatz funktioniert nur, wenn bei frei finanzierten Wohnungen von den Flächenanforderungen für geförderte Wohnungen abgewichen wird.
- Projektentwickler können die Ansprache sesshafter Zielgruppen erleichtern, wenn sie im Wohnungsangebot genügend Wohnungen mit drei und mehr Zimmer anbieten: Paare und Familien sind sesshafter als Alleinstehende. Der Ansatz funktioniert schlechter, je größer Anreize für die Realisierung kleiner Wohnungen sind.

Erkenntnisse Vermarktung/Vermietung

- Das Vermietungsmanagement kann Fluktuationen bei einem hohen Anteil Kleinwohnungen verringern, wenn es in der Vermietung auch ältere Personen anspricht und unterschiedliche Lebensmodelle berücksichtigt: Sesshaftigkeit steigt mit dem Alter und variiert je nach Lebensphase und Anspruch an Wohnraum.

4.2.7 Quellen

Interviews mit der GESOBAU:

- Portfoliomanagement, Immobilienbewirtschaftung, Kundencenter (Juni 2021, Februar 2022)

Dokumente:

- SenStadt. 2017. Leistbare Mieten, Wohnungsneubau und soziale Wohnraumversorgung. Kooperationsvereinbarung mit den städtischen Wohnungsbaugesellschaften Berlins. Berlin.
- SenStadt. 2021. Abschluss der Verhandlungen zur Ergänzung der Kooperationsvereinbarung „Leistbare Mieten Wohnungsneubau und soziale Wohnraumversorgung“. Berlin.

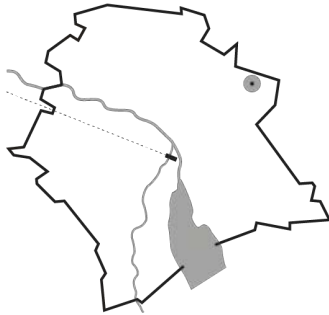
Daten:

- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg
- Atlas der IBB Investitionsbank Berlin
<http://ibb2019.wohnungsmarktinteraktiv.de/#chapter4>, Stand: 27.02.2023
- GESOBAU (anonymisierte Mieterdaten zu Kündigungsgründen, Neumieter, Bestandsmieter)
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen (SenSW)

4.3 Fallstudie Glattbogen

4.3.1 Wohnungsunternehmen und Mischungsziele

Wohnungsunternehmen:	ASIG Genossenschaft
Stadtteil/Quartier:	Kreis 12 / Saatlen
Eigentümerform:	Genossenschaft
Wohnsiedlung:	Ersatzneubauten mit 229 Wohnungen



Quelle: Karte und Schema, eigene Darstellung; Luftbild: Swisstopo, 1:2500

Mischungsziel: Kontinuität in der sozioökonomischen und soziodemografischen Dimension.

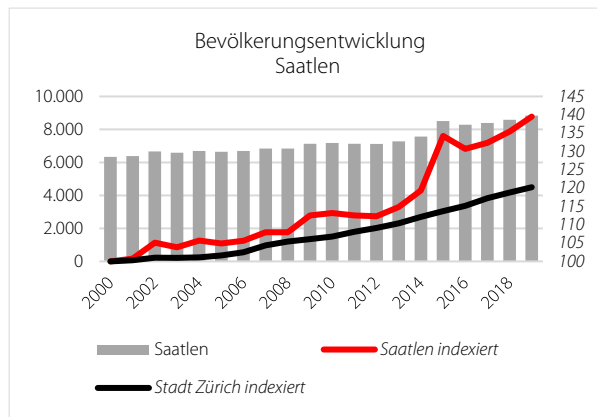
Intervention: Die ASIG Genossenschaft plante im Quartier Saatlen eine Ersatzneubausiedlung auf einem Bereich der bestehenden Wohnsiedlung Glattbogen. Mit der Bestandserweiterung sollte nicht nur zusätzlicher Wohnraum entstehen, sondern auch eine Umzugsdynamik unter den Mitgliedern ausgelöst werden: insbesondere Senioren sollten die Gelegenheit haben, in eine barrierefreie Wohnung umzuziehen.

4.3.2 Einordnung ins Quartier

Wohnungsmarkt und Quartiersimage

Die Siedlung Glattbogen befindet sich am nördlichen Stadtrand Zürichs im Quartier Saatlen mit 8800 Einwohnern. Die Bevölkerungsentwicklung verlief ab 2013 deutlich dynamischer als im städtischen Durchschnitt (Abbildung 14). In diesen Zeitraum fällt auch der Bezug der neuen Siedlung der ASIG. Seit 2010 sind über 560 Wohnungen gebaut worden, was 16% des heutigen Wohnungsbestands entspricht. Die mittleren brutto-Angebotsmieten liegen bei 1'850 Franken und damit deutlich unter den 2'300 Franken im städtischen Schnitt (2019).

Abbildung 14
Bevölkerungsentwicklung Saatlen im Vergleich zu Zürich



Quelle: SSZ

Saatlen litt als Teil von Schwamendingen lange Zeit unter dem schlechten Image, Ghetto von Zürich zu sein, was v.a. auf die ungünstige Sozialstruktur und den hohen Ausländeranteil zurückzuführen war. Das zwischen Autostraßen und Bahngleisen aufgespannte Quartier besteht fast ausschließlich aus großen Wohnsiedlungen von Genossenschaften. Die Siedlungen weisen hohe Gartenstadtqualitäten auf. Der Glattbogen besteht aus einem alten Teil mit Reihenhäusern und Zeilen-Mehrfamilienhäusern sowie einem neuen Teil mit 5- bis 7-geschossigen Großformen.

Die Wohneigentumsverhältnisse in Saatlen werden stark dominiert von gemeinnützigen Eigentümern: 75% der Einwohner wohnen in Wohnungen von Genossenschaften, 15% in Wohnungen der Stadt Zürich. Die Genossenschaften haben ihren Wohnungsbestand zwischen 2014 und 2019 anteilmäßig nochmals deutlich ausgebaut. Grund dafür sind Ersatzneubausiedlungen, mit denen sie den Wohnungsbestand deutlich ausweiten konnten.

Standortqualitäten und Quartiersinfrastruktur

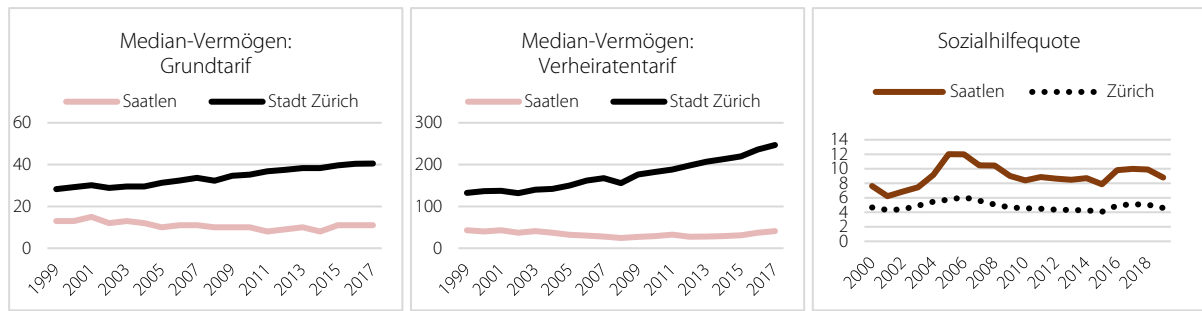
Saatlen ist ein Wohnquartier mit wenig Versorgungsangeboten und Quartierdienstleistungen. Die Erschließung mit Tram und Bus ist verhältnismäßig gut (ÖV-Güteklasse B³). Es gibt allerdings keine S-Bahn-Station in Gehdistanz der Siedlung Glattbogen. Von 2008 bis 2018 hat sich die Zahl der Arbeitsplätze in Zürich Nord erhöht. Saatlen hat deshalb als Pendlerstandort an Bedeutung gewonnen.

Veränderungsdynamik soziale Mischung

Sozioökonomische Mischung: Die sozioökonomische Mischung ist in den letzten zwanzig Jahren relativ stabil geblieben: Die Vermögen der Versteuerten haben sich trotz sehr starker Bevölkerungsentwicklung wenig verändert, im Gegenteil zur gesamten Stadt, wo sie deutlich gestiegen sind (Abbildung 15). Die Einkommen sind im selben Zeitraum leicht angestiegen, aber ebenfalls deutlich unter dem städtischen Durchschnitt. Die Sozialhilfequote hat sich parallel zum Trend der Stadt Zürich entwickelt, liegt aber deutlich höher. Neue Bewohner im Quartier entsprechen vom sozioökonomischen Profil also tendenziell den bisherigen Bewohnern. Der Bildungsstatus in Saatlen liegt deutlich unter dem Durchschnitt der Stadt Zürich.

³ Die ÖV-Güteklassen sind ein Indikator zur Erschließung mit dem öffentlichen Verkehr. Sie ermöglichen es, Standorte zu identifizieren, die durch ihre gute Erschließung mit dem öffentlichen Verkehr ein hohes Potenzial als Entwicklungsschwerpunkte aufweisen (Quelle: Bundesamt für Raumentwicklung, Schweiz). A ist die beste Erschließungsklasse, E die schlechteste.

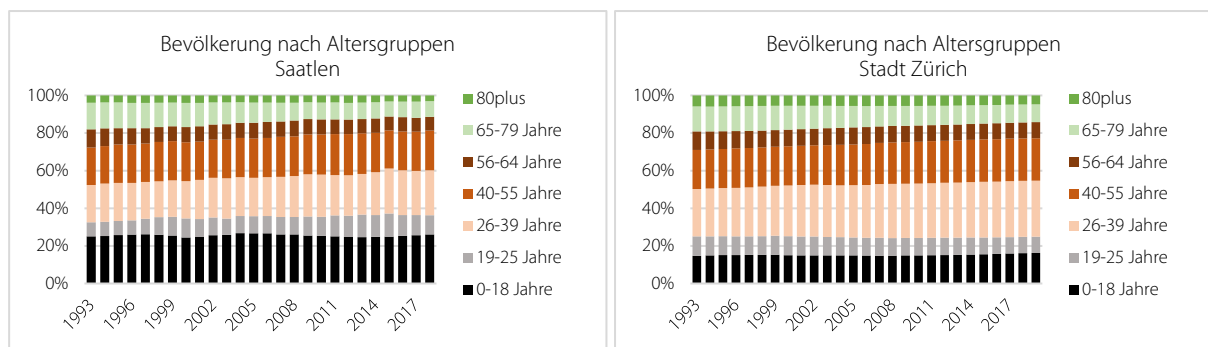
Abbildung 15
Entwicklung der sozioökonomischen Indikatoren Saatlens im Vergleich zu Zürich (Vermögen in Tausend CHF)



Quelle: SSZ

Soziodemografische Mischung: Die soziodemografische Mischung hat sich verändert, Saatlens ist jünger geworden: Der Anteil Kinder ist über die letzten zwanzig Jahre überdurchschnittlich hoch, der Anteil der Senioren liegt heute deutlich unter dem städtischen Durchschnitt (Abbildung 16). Die Zahl der jungen Erwachsenen von 19 bis 25 Jahren ist im Gegenteil zur Stadt Zürich überdurchschnittlich stark gewachsen.

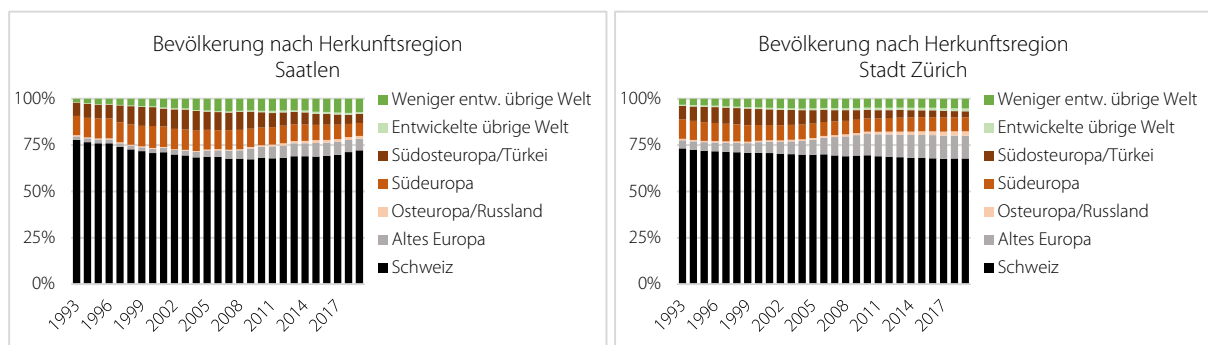
Abbildung 16
Entwicklung der Altersgruppen Saatlens im Vergleich zu Zürich



Quelle: SSZ

Mischung nach Herkunft: Die soziokulturelle Mischung hat sich in den letzten zwanzig Jahren stark verändert. In Saatlens hat der Anteil Schweizer und der Personen aus der weniger entwickelten übrigen Welt entgegen dem gesamtstädtischen Trend mit dem starkem Bevölkerungswachstum der letzten Jahre zugenommen (Abbildung 17). Überdurchschnittlich stark angewachsen ist auch die Zahl der Bewohnenden aus dem alten Europa, zu dem v.a. Personen aus Deutschland zählen.

Abbildung 17
Bevölkerungsentwicklung nach Herkunftsregion Saatlens im Vergleich zu Zürich



Quelle: SSZ

4.3.3 Wohnungsunternehmen und Wohnsiedlung

Status im Portfolio

Die ASIG besitzt insgesamt 2'700 Wohnungen, davon 1'900 in der Stadt Zürich und 800 in der Region Zürich. Die Siedlung Glattbogen ist die 4. Etappe der Genossenschaft. Sie wurde 1940 gebaut. Der Glattbogen und der direkt benachbarte Dreispitz sind die beiden großen Transformationsgebiete, mit denen die Genossenschaft das Wohnungsangebot auf bestehenden Grundstücken deutlich ausweiten kann.

Unternehmens-/Portfoliostrategie, Wirtschaftlichkeitsziele, interne Organisation

Die ASIG ist die zweitgrößte Genossenschaft der Schweiz und gehört zu den fünf größten gemeinnützigen Wohnbauträger der Schweiz. Sie positioniert sich mit einem bezahlbaren Mietzins und ewigem Wohnrecht. Angesprochen werden alle Altersgruppen, Haushaltsformen und Nationalitäten. Der Erwerb von Anteilscheinen durch Personen mit ausländischer Nationalität ist allerdings aus rechtlichen Gründen nur für Bürger der EU/EFTA-Staaten möglich, die eine Aufenthaltsbewilligung B (Jahresaufenthalter) oder C (Niedergelassen) haben. Wer die Bedingung nicht erfüllt, kann als Mitbewohner im Haushalt eines Genossenschafters wohnen.

Im Vermietungsreglement, das die Genossenschaft 2018 revidierte, sind die Vermietungsleitsätze beschrieben. Die ASIG nennt Familien, Senioren, Alleinerziehende sowie Einzelpersonen als Zielgruppen. Sie vermietet die Wohnungen mit möglichst wenigen Auflagen. Das Reglement gilt im freitragenden und im subventionierten Wohnungsbau, wobei bei letzterem die Subventionsvorschriften einzuhalten sind. Bei der Vermietung werden die Personenzahl, das Verhältnis von Einkommen und Mietzins, ein aktives Engagement in der Erfüllung von gemeinschaftlichen Aufgaben und die Verständigungsmöglichkeit in deutscher Sprache berücksichtigt. 1 bis 2% des Wohnungsbestands werden an soziale Institutionen vermietet. Diese Vermietungen sollen sich möglichst gleichmäßig auf die Siedlungen verteilen. Bei Unterbelegung der Wohnung wird unter Einhaltung einer Karenzfrist von zwei Jahren ein Unterbelegungsbeitrag eingefordert, der 10% des Mietzinses beträgt und jährlich um zehn Prozentpunkte steigt.

Die Genossenschaft orientiert sich bei Projektentwicklungen an konventionellen Wohnformen, die einen langfristigen Bestand haben. Sie ist aktiv auf Akquisition und konzentriert sich dabei auf den Standort Stadt und Kanton Zürich. Die Genossenschaft verfügt über eine genügend hohe Eigenkapitalquote, so dass sie bei der Finanzierung von Projekten nicht auf Darlehen angewiesen ist, die mit Auflagen zu sozialer Mischung wie beispielsweise Wohnungsgrößen oder Belegungsvorgaben bei der Vermietung verbunden sind.

Die Genossenschaft übernimmt alle wohnungswirtschaftlichen Tätigkeiten. Die Projektentwicklung macht sie auf strategischer Ebene, die Ausführung wird extern vergeben. Die Genossenschaft hat eine Sozialberatung.

Fakten zur Wohnsiedlung

Baujahr	2019 (Altbau: 1940)
Städtebau und Freiraum:	Hufeisenförmige Großform mit hofartigen Freiräumen
Wohnungsanzahl:	229 Wohnungen (Altbau: 115)
Wohnungsstandard:	Moderner Standard, 75% freitragend, 25% subventioniert
Wohnungsmix:	4x 1.5 Zi; 73x 2.5 Zi; 154x 3.5 Zi; 138x 4-Zi; 6x 5-Zi Vorher: 64x 3-Zi, 78x 4-Zi
Zusatznutzungen:	Doppelkindergarten, Gemeinschaftsraum, 400m ² Gewerbeflächen Vorher: Nur Wohnungen
Wohnungspreis 3-Zi-Wo:	CHF 1.234 (Altbau: ca. CHF 700)
Nebenkosten:	CHF 144 (Altbau: ca. CHF 170)
Wohnungslieferstand:	Vollvermietet
Energiestandard:	Minergie-zertifiziert, mit PV-Eigenstromproduktion (Altbau: Fernwärme)
Insertionsdauer Wohnungen:	Vor dem Bezug vollvermietet (Altbau: kurze Insertionsdauer)

4.3.4 Politische Vorgaben

Die Siedlung Glattbogen gehört zur Entwicklungsplanung Dreispitz, aus der der Studienauftrag Glattbogen hervorging. Die Genossenschaft erarbeitete die Entwicklungsplanung sowie den nachfolgenden Masterplan Dreispitz in einem kooperativen Verfahren mit dem Amt für Städtebau, dem Tiefbauamt und Grün Stadt Zürich. Die Entwicklungsplanung sieht vor, dass in einem Zeitraum von rund 20 Jahren 900 bis 1000 neue Wohnungen entstehen. Im Glattbogen wird mehr als die Hälfte davon, nämlich 550 Wohnungen, realisiert. Der westliche Teil der Siedlung „Am Glattbogen“ wird in einfachem Standard saniert und bis etwa 2030 weiter bewirtschaftet, der östliche Teil wird etappenweise ab 2014 durch Neubauten ersetzt. Der Masterplan für den benachbarten Dreispitz gibt vor, dass die ASIG siedlungseigene soziale Infrastruktur, neue Frei- und Begegnungsräume, ökologische Bauweise, eine vorbildliche Energieversorgung und in Teilen autofreie Bereiche realisieren muss.

4.3.5 Intervention

Zielgruppen-Ziel: Die Genossenschaft strebte bei der Bewohnerschaft Kontinuität an: angesprochen sind heutige (ältere) Genossenschafter, die sich in der Wohnsituation verändern möchten, sowie neue Genossenschafter mit ähnlichem sozioökonomischem Profil wie die bestehenden Genossenschafter. In Bezug auf die Herkunft wird der Quartiersdurchschnitt angestrebt. Die Bevölkerungszusammensetzung im Quartier soll möglichst wenig verändert werden.

Ziel der Intervention: Der Ersatzneubau Glattbogen ermöglichte es der Genossenschaft, im Portfolio fehlende barrierefreie Wohnungen für Senioren zu erstellen, den Wohnungsstandard auf heutige energetische Anforderungen auszurichten, zeitgemäße Wohnungsgrundrisse anzubieten und das Wohnungsangebot deutlich auszuweiten.

Bauliche Maßnahmen: Die alte Wohnsiedlung mit drei Mehrfamilienhäusern und 15 Reihenhäusern im östlichen Teil des Glattbogens wurde mit Neubauten mit ausschließlich Geschosswohnungen in einer Großform ersetzt. Das Wohnungsangebot auf dem Areal erhöhte sich damit von 115 auf 229 Wohnungen. Die Ersatzneubauten wurden im Jahr 2018/2019 bezogen.

Wirtschaftlichkeit: Die ASIG orientierte die Wohnungspreise an der Zahlungsbereitschaft ihrer Zielgruppen: Sie setzte die Preise so fest, dass sie für bisherige Mitglieder sowie neue Mitglieder mit ähnlichen sozioökonomischen Profilen bezahlbar sind. Um möglichst preisgünstige Wohnungen anbieten zu können, setzt die Genossenschaft vor allem auf Flächeneffizienz (Verhältnis Geschossfläche GF / Hauptnutzfläche HNF), eine effiziente Abwicklung der Fassadenfläche, eine Minimierung der nicht vermietbaren Fläche und eine effiziente Bauausführung.

Entmietungs-/Umzugsprozess: Die ASIG informierte rund zehn Jahre vor dem Abbruch des Glattbogens das erste Mal über die Pläne. Fünf Jahre vor Abbruch startete der Umzugsprozess. Die Genossenschafter konnten sich auf interne Wartelisten für Ersatzwohnungen setzen. Für die 115 Haushalte musste keine Kündigung ausgesprochen werden, weil alle Betroffenen eine Wohnung fanden. Für die vorzeitig leeren Wohnungen nutzte die ASIG Zwischenmietverträge, viele in Kooperation mit Organisationen, die beispielsweise Wohnungen im Untermietvertrag an Jugendliche und Studierende vermietete. Viele ehemalige Bewohner blieben nach dem Umzug im Quartier. Keiner wollte jedoch nach dem Wegzug aus der alten Siedlung und dem zweijährigen Bauprozess in die neue Siedlung zurückkehren.

Vermietung: Rund 130 der 220 neuen Wohnungen wurden durch interne Wechsel von Genossenschäftern, die in anderen Siedlungen wohnten, bezogen. Die meisten wohnten im gegenüberliegenden Dreispitz, der in den nächsten Jahren transformiert wird, viele davon in Reihenhäusern. Die Vermietung wurde gemäß Vermietungsreglement durchgeführt: in einem ersten Schritt wurden die Wohnungen unter den Genossenschäften im Gebiet Dreispitz ausgeschrieben. Diese bevorzugte Bewerbungsmöglichkeit war für viele, vor allem ältere, Genossenschäftern eine Motivation, sich für eine Wohnung zu entscheiden. In einem zweiten Schritt wurden die Wohnungen den übrigen Genossenschäftern angeboten. In einem dritten Schritt wurde der Bewerbungs-

prozess über eine Erstvermietungswebsite auch für Externe geöffnet. Interessenten konnten eine E-Mail hinterlegen, was über 1000 Personen machten. Zur Eröffnung des dritten Schritts stellte die Genossenschaft diesen Interessenten einen Newsletter mit einer Aufforderung zur Anmeldung zu. So wurden die letzten Wohnungen vermietet.

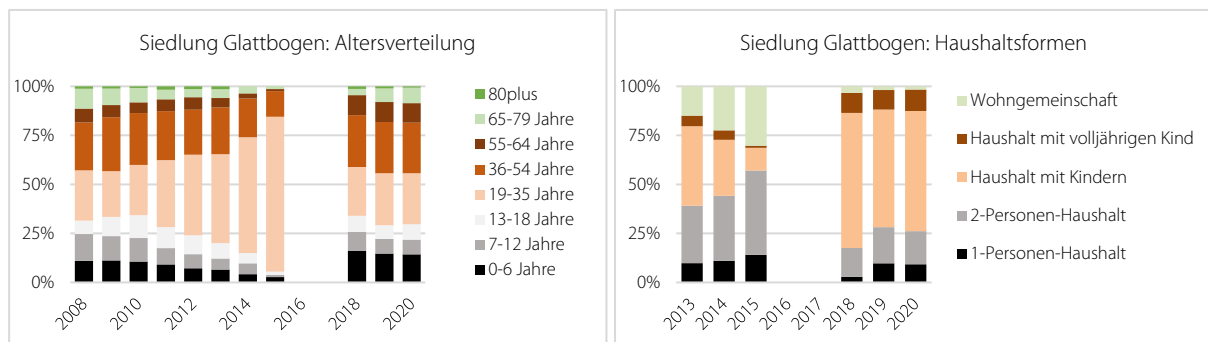
Betrieb: Das Zusammenleben in der Wohnsiedlung wird von der Genossenschaft im normalen Umfang begleitet. Es gibt Hausmeister, die vor Ort tätig sind. Die Sozialarbeiterin ist in den ersten beiden Jahren nach dem Bezug der Siedlung noch nicht im Einsatz.

4.3.6 Ergebnisse und Erkenntnisse soziale Mischung

Ergebnisse und Erkenntnisse zu den Zielgruppen

Aus den Einwohnerdaten zur Siedlung Glattbogen wird sichtbar, dass die Ursprungsmischung in der soziodemografischen Dimension, die sechs bis sieben Jahre vor dem Auszug vorhanden war, relativ exakt wieder hergestellt wurde (Abbildung 18): Es gelang der Genossenschaft, fast denselben Anteil 65plus für die neuen Wohnungen zu gewinnen, wie vorher darin gewohnt hatten. An der Entwicklung wird auch sichtbar, dass die Wohnsiedlung in den fünf Jahren vor dem Auszug ein Wohnort für junge Menschen war, von denen viele in Wohngemeinschaften lebten – die Genossenschaft vermietete die Wohnungen nach dem Umzug von Genossenschaffern mit befristeten Verträgen bevorzugt an Studierende. Diese Zielgruppe verschwand beim Erstbezug wieder, weil sie nicht zu den Hauptzielgruppen der Genossenschaft gehört.

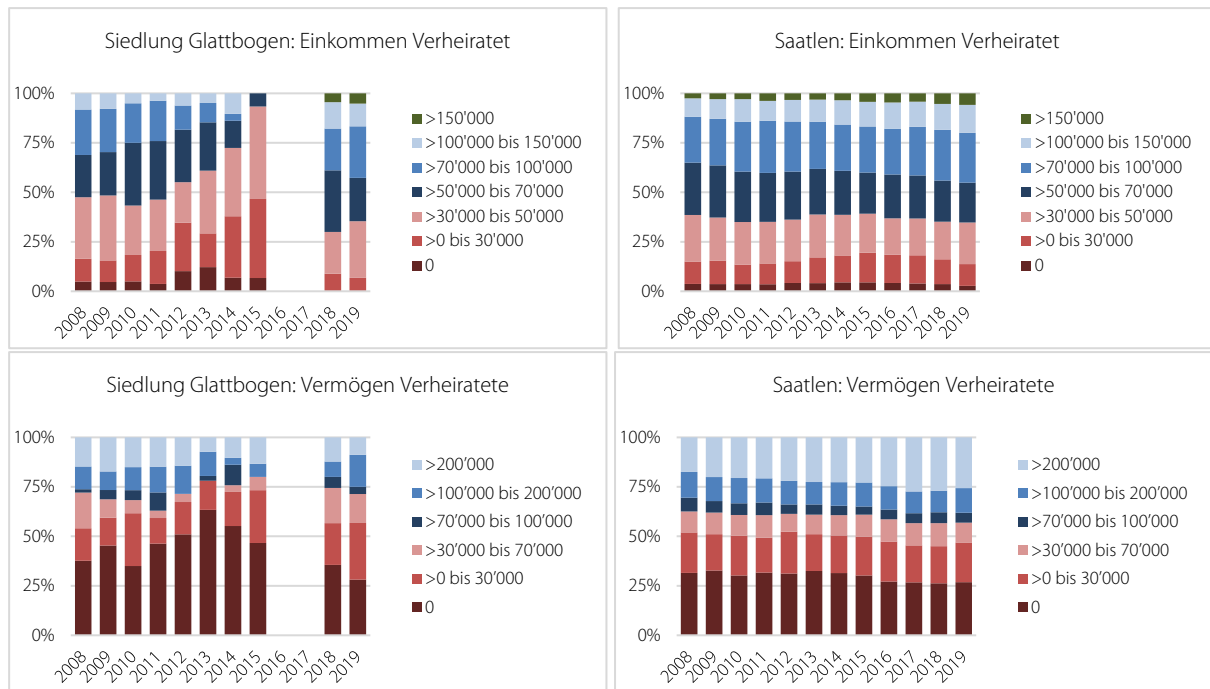
Abbildung 18
Entwicklung der Altersgruppen und Haushaltsformen Siedlung Glattbogen



Quelle: SSZ

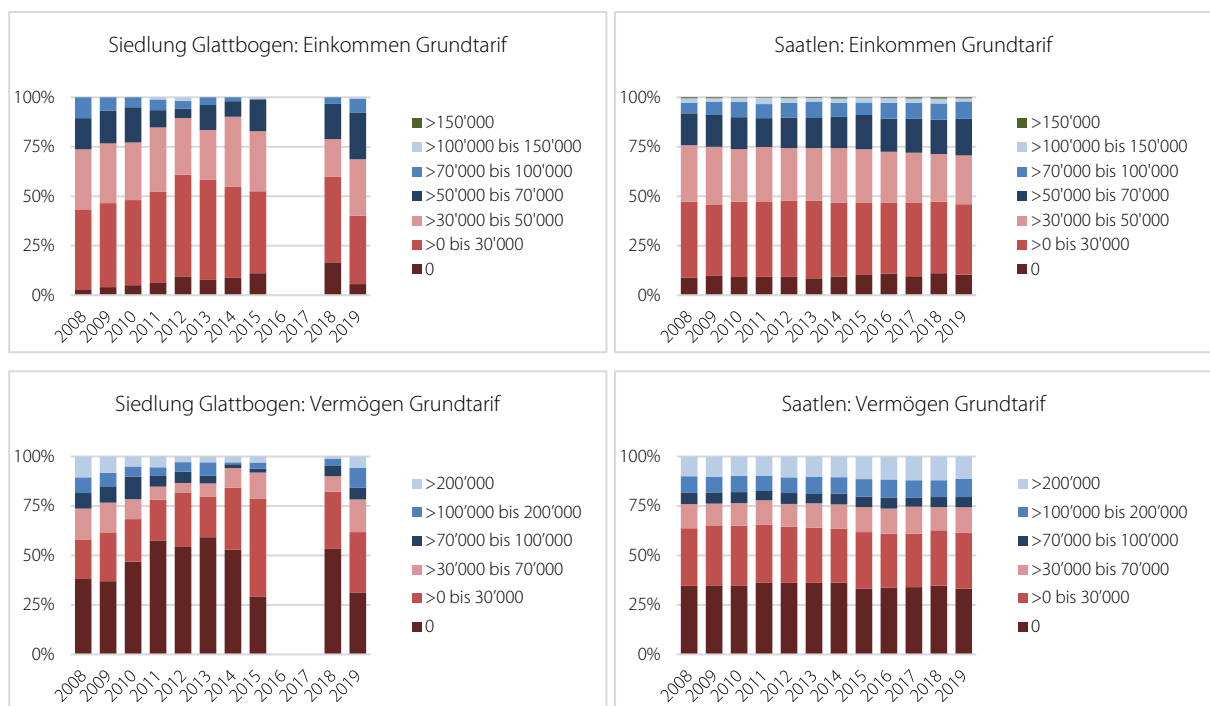
In der sozioökonomischen Dimension zeigt sich eine relativ hohe Kontinuität: im Vergleich zum Quartier hatten Verheiratete vor dem Ersatz der Siedlung tiefere Einkommen, mit dem Neubezug glichen sie sich dem Quartiersdurchschnitt an (Abbildung 19). Die Vermögen sind im Quartiersvergleich deutlich geringer. Personen, die nicht verheiratet sind, weisen vorher und nachher vergleichbare Einkommen und Vermögen zum Quartier auf (Abbildung 20). Wenig vertreten sind die höchsten Vermögensklassen in der Genossenschaft.

Abbildung 19
 Entwicklung der Einkommen und Vermögen Verheiratete Siedlung Glattbogen im Vergleich zum Quartier



Quelle: SSZ

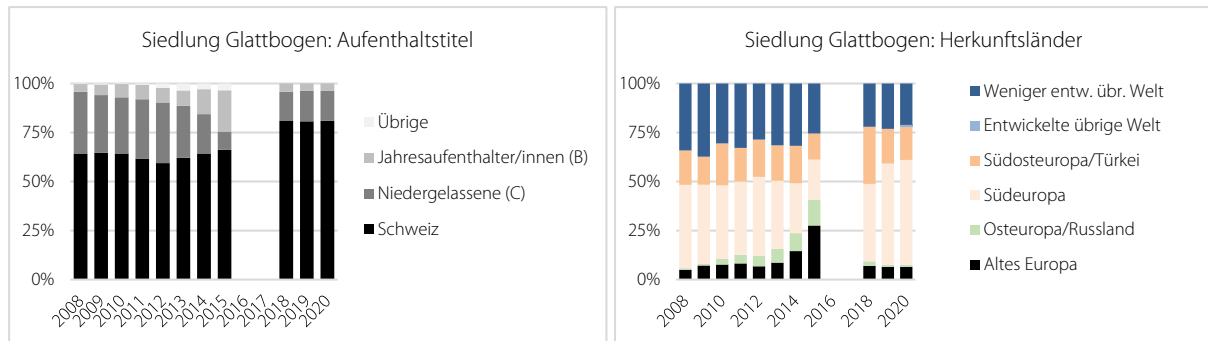
Abbildung 20
 Entwicklung der Einkommen und Vermögen Grundtarif Siedlung Glattbogen im Vergleich zum Quartier



Quelle: SSZ

Nach Herkunft fand eine Homogenisierung statt: der Anteil Personen mit ausländischer Nationalität ist deutlich geringer als vorher und liegt auch unter dem heutigen Quartiersdurchschnitt (Abbildung 17, Abbildung 21). Auch die Mischung änderte sich: seit dem Neubezug wohnen anteilmäßig mehr Personen aus Südeuropa in der Siedlung als aus der weniger entwickelten übrigen Welt.

Abbildung 21
Entwicklung nach Aufenthaltstitel und Herkunftsländern Siedlung Glattbogen



Quelle: SSZ

Die Genossenschaft erreichte die Mischungsziele in der sozioökonomischen und soziodemografischen Dimension. In der Mischung nach Herkunft fand die größte Veränderung statt, sowohl verglichen mit der Zusammensetzung vor dem Ersatz der Siedlung als auch im Quartiersvergleich.

Einfluss der Intervention auf die Mischung

Aus der Gesamtbetrachtung wirken sich die Mischungsmaßnahmen folgendermaßen aus:

- Die ASIG erreichte mit dem Angebot an barrierefreien Wohnungen und dem Vermietungsprozess einen relativ hohen Anteil Senioren. Der frühzeitige Dialog und die Vorzugskonditionen waren wichtige Maßnahmen für den Erfolg.
- (Auch) Mit den Vermietungsvorgaben, die zwar Prioritäten für die Belegung setzen, aber (mit Ausnahme der subventionierten Wohnungen) nicht exakt vorschreiben, erreichte die Genossenschaft die erwünschte soziodemografische und sozioökonomische Mischung.
- Beim Nachbarschaftsleben, der statistisch nicht messbaren soziokulturellen Mischung, hat sich allerdings noch keine vergleichbare Situation mit den älteren Siedlungen eingespielt: Trotzdem – oder weil – ein sehr hoher Anteil der Bewohnenden bereits in einer Genossenschaftsiedlung gewohnt haben, gibt es unvergleichbar viele Nachbarschaftskonflikte. Diese drehen sich unabhängig des Alters um Lärm, Unordnung, Abfall und Sachbeschädigung. Die Konflikte sind möglicherweise auch auf die Umstellung vom Reihenhauswohnen auf das Wohnen in der Großform zurückzuführen. Die Sozialarbeiterin, die in naher Zukunft angestellt wird, wird als eine Aufgabe haben, sich um eine Verbesserung des Nachbarschaftslebens zu kümmern.

Erkenntnisse Vermarktung/Vermietung

- Das Vermietungsmanagement kann (ältere) Mieter ohne Umzugsdruck mit langfristig angesetzten Kommunikations- und Vermarktungsprozess für Umzüge gewinnen. Der Ansatz funktioniert besser, wenn direkt mit Mietern kommuniziert werden kann.

Erkenntnisse Sozialmanagement

- Das Sozial- und Quartiersmanagement kann nachbarschaftsorientierte Wohnmodellen unterstützen, indem es eine moderierende Rolle bei Nachbarschaftskonflikten übernimmt. Der Ansatz ist v.a. in den ersten Jahren nach einem Erstbezug relevant.

4.3.7 Quellen

Interviews mit der ASIG:

- Geschäftsleitung und Vermietungsmanagement (Juni 2021, Mai 2022)

Dokumente:

- Geschäftsberichte der ASIG
- Statuten der ASIG
- Vermietungsreglement der ASIG
- Website der ASIG (www.asig.ch)

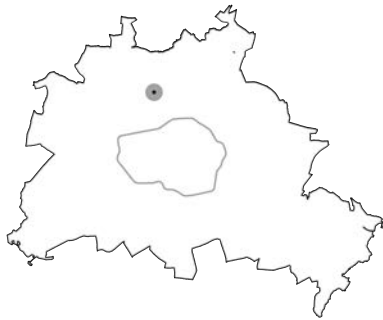
Daten:

- Statistik Stadt Zürich (SSZ)

4.4 Fallstudie Amendestraße

4.4.1 Wohnungsunternehmen und Mischungsziele

Wohnungsunternehmen:	Vonovia, Berlin
Bezirk/Ortsteil/PLR:	Reinickendorf/Reinickendorf/Hausotterplatz
Eigentümergruppe:	Privatwirtschaftliches Wohnungsunternehmen
Wohnsiedlung:	Ergänzungsbau mit 60 Wohnungen



Quelle: Karte und Schema, eigene Darstellung; Luftbild: FIS-Broker Berlin, 1:2500

Mischungsziel: Kontinuität in der sozioökonomischen und soziodemografischen Dimension.

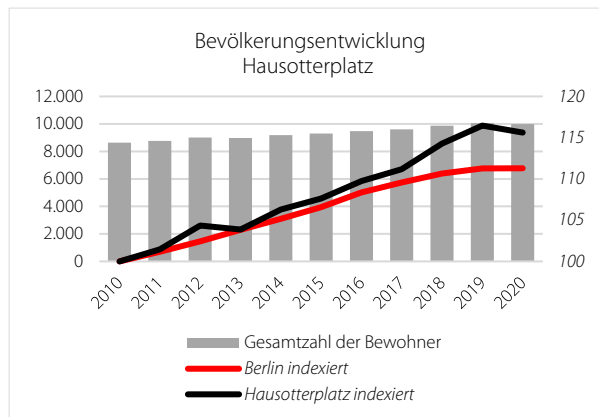
Intervention: Vonovia entwickelte an der Amendestraße/Herbststraße einen Neubau mit freifinanzierten Kleinwohnungen, die für Personen mit und ohne WBS-Berechtigung bezahlbar sind und unterschiedliche Generationen ansprechen. Das Unternehmen, das viel Wohnungsbestand im Quartier hat, bot damit u.a. Senioren eine Umzugsmöglichkeit in eine barrierefreie Wohnung.

4.4.2 Einordnung ins Quartier

Wohnungsmarkt und Quartiersimage

Die Amendestraße befindet sich im Bezirk Reinickendorf im Planungsraum Hausotterplatz. Das Quartier mit knapp 10.000 Einwohnenden ist in den letzten Jahren überdurchschnittlich stark gewachsen (Abbildung 22). Die mittlere Angebotsmiete im Planungsraum beträgt im Jahr 2019 9,00 Euro, was unter dem städtischen Schnitt von 10,14 Euro liegt (Quelle: IBB).

Abbildung 22
Bevölkerungsentwicklung Hausotterplatz im Vergleich zu Berlin



Quelle: SenSW

Der Neubau befindet sich in einem stark durchgrüntem typologisch durchmischten Quartier mit Blockrändern, offenen Zeilen und vereinzelt Punktbauten. Das Quartier genießt einen unscheinbaren Ruf. Lange Zeit war es vom Fluglärm von Tegel belastet und damit keine attraktive und beliebte Wohnlage. Am Hausotterplatz sind die Mieten deshalb traditionell gering. Mit der Schließung von Tegel 2021 dürfte sich dies in den nächsten Jahren ändern.

Der Gebäudebestand gehört zur Hälfte Einzeleigentümern, zu einem Drittel privaten Unternehmen wie der Vonovia und zu 11% Genossenschaften. Städtische Wohnungsbaugesellschaften sind kaum vertreten. Die Vonovia besitzt im Quartier über 1.000 Wohnungen und dominiert damit den Bestand der Privaten.

Standortqualitäten und Quartiersinfrastruktur

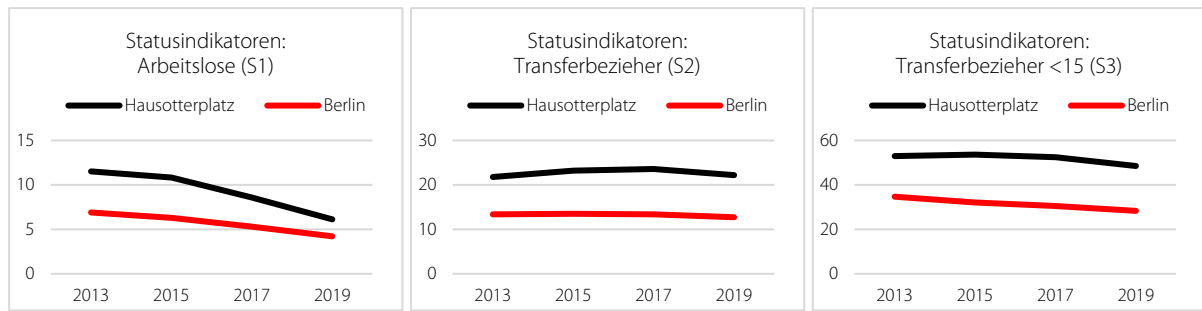
Der Standort der Amendestraße eignet sich sowohl für die Zielgruppe Senioren als auch Berufspendler: Die S-Bahnstation Schönholz befindet sich 500 Meter entfernt, die U-Bahn-Station Residenzstraße ist 1km entfernt. Drei Bushaltestellen befinden sich in 270 bis 700m Distanz. Einkaufsmöglichkeiten gibt es im Gebäude selbst und etwas weiter entfernt in der Nähe der S-Bahnstation. Viele Versorgungsangebote konzentrieren sich an der Residenzstraße.

Wer an der Amendestraße wohnt, hat auch eine gute Chance, im Bezirk zu arbeiten: In Reinickendorf gibt es viele Arbeitsplätze. Die ansässigen Unternehmen erzielen den zweithöchsten Umsatz nach Mitte. Arbeitsplatzgebiete werden geprägt von Industrie- und Logistikbetrieben. Die Erwerbstätigen verfügen also nicht über überdurchschnittliche Löhne.

Veränderungsdynamik soziale Mischung

Sozioökonomische Mischung: Der soziale Status im Quartier ist eher niedrig. Die Arbeitslosigkeit hat sich zwar fast halbiert und liegt nur noch leicht über dem städtischen Schnitt (Abbildung 23). Der Anteil Transferbezieher ist entgegen dem gesamtstädtischen Trend leicht gestiegen und befindet sich mit 22% auf höherem Niveau (Berlin: 13%). Auch der Anteil Kinder in Haushalten mit Transferbezug ist im städtischen Trend gesunken, liegt aber immer noch bei hohen 49% (Berlin: 28%).

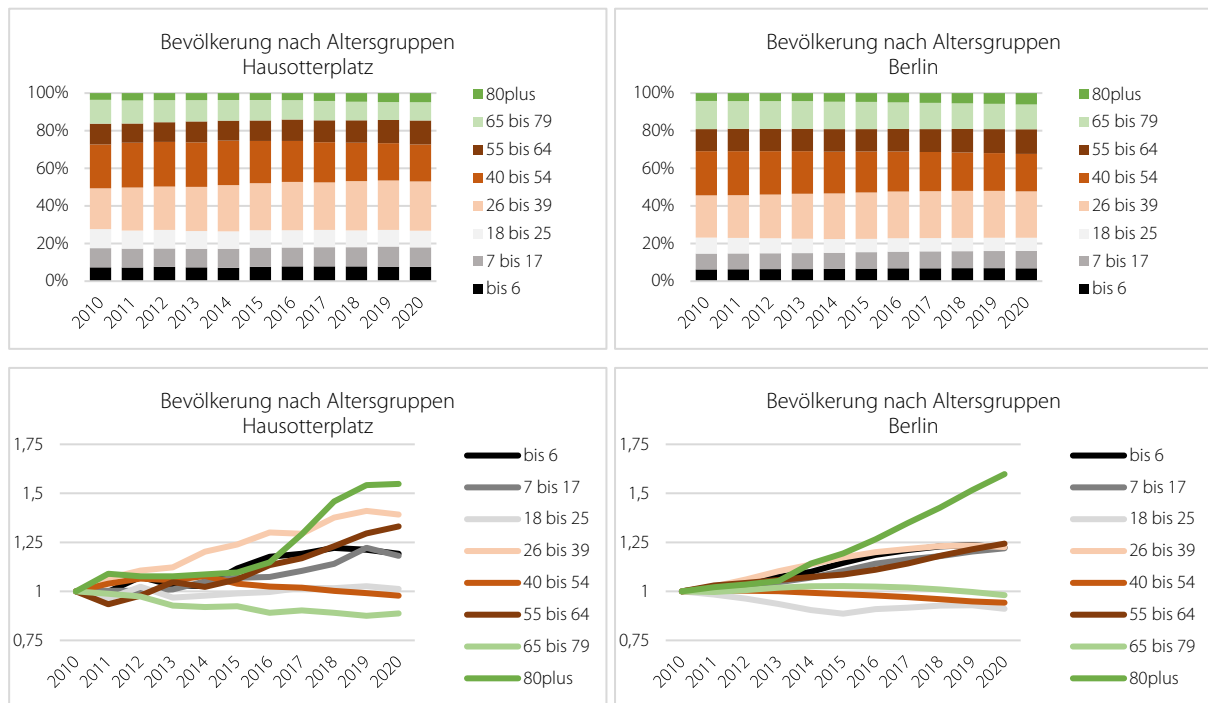
Abbildung 23
Entwicklung der Statusindikatoren Hausotterplatz im Vergleich zu Berlin



Quelle: SenSW

Soziodemografische Mischung: Der Hausotterplatz entwickelte sich demografisch im Trend der gesamten Stadt: Der Anteil 26- bis 39-Jährige wächst. Der Anteil 65- bis 79-Jähriger, die Zielgruppe des Wohnprojekts sind, liegt unter dem Durchschnitt (15% vs. 19%). Die Zahl ist in den letzten Jahren deutlich geschrumpft. Anders verhält es sich mit der Altersgruppe der über 80-Jährigen, deren Anteil und Anzahl gestiegen ist (Abbildung 24).

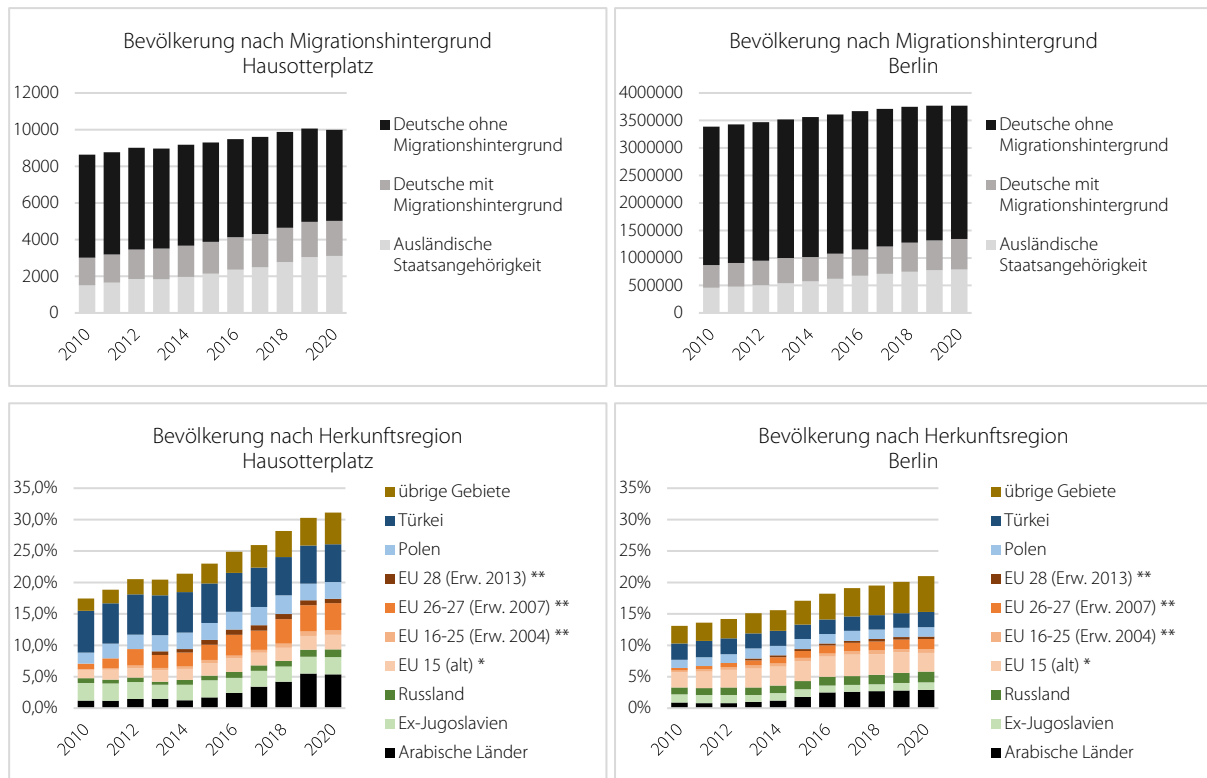
Abbildung 24
Entwicklung der Altersgruppen Hausotterplatz im Vergleich zu Berlin



Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

Mischung nach Herkunft: Die Entwicklung der Bevölkerung nach Migrationshintergrund findet im gesamtstädtischen Trend, aber auf höherem Niveau statt: Der Anteil Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit (31% vs. 21%) und der Anteil eingebürgerter Personen (19% vs. 15%) ist deutlich höher. Das Quartier ist stark multikulturell geprägt: Die Mischung nach Herkunftsgebieten unterscheidet sich vom städtischen Trend mit deutlich höheren Anteilen von Personen aus der Türkei, Polen, arabischen Ländern, Ex-Jugoslawien und EU 26-27-Ländern, dafür weniger Personen aus den EU-15 Staaten und der übrigen Welt (Abbildung 25).

Abbildung 25
 Bevölkerungsentwicklung nach Migrationshintergrund und Herkunftsregion Hausotterplatz im Vergleich zu Berlin



Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

4.4.3 Wohnungsunternehmen und Wohnsiedlung

Status im Portfolio

Vonovia besitzt in Deutschland 355.285 Wohnungen⁴. Rund 12% davon, 43.171 Wohnungen, befinden sich in Berlin. Die 40 größten Standorte in der Stadt verfügen über insgesamt knapp 25.000 Wohneinheiten in einem Siedlungszusammenhang,

Der Neubau Amendestraße ist ein Ergänzungsbau auf eigenem Grundstück. An der Ecksituation stand zuvor eine Gewerbeeinheit mit einem Späti. In fußläufiger Distanz zur Amendestraße besitzt Vonovia ca. 120 Wohngebäude mit über 1.000 Wohnungen. Der Neubau trägt zur Erfüllung des Nachhaltigkeitsziels bei, jährlich 30% barrierearme (teil-)modernisierte Wohnungen neu zu vermieten.

Unternehmens-/Portfoliostrategie, Wirtschaftlichkeitsziele, interne Organisation

Vonovia positioniert sich als Partnerin der Gesellschaft: Das börsennotierte Wohnungsunternehmen verfolgt nicht nur einen Shared-Value-Ansatz, sondern sieht sich – unter Druck der Öffentlichkeit – für alle Stakeholder verantwortlich. Das Unternehmen denkt in langen Zeithorizonten und sichert seinen Aktionären langfristige Erfolge zu. Vonovia verfolgt die Strategie, Rendite über Skaleneffekte (Effizienz in der Bewirtschaftung) zu generieren. Weitere Vorteile hat es mit der günstigen Finanzierung aufgrund von guten Ratings (Unternehmensanleihen).

Pro Jahr investiert Vonovia 1.5 Mrd. Euro. Investitionen werden in die Bereiche Instandhaltung und „weiteres“ unterschieden. Die Rendite wird für die Aktionäre auf das gesamte Investitionspaket berechnet. Dies öffnet dem Unternehmen den Spielraum, an einzelnen Projekten neue Themen, wie etwa das Holzmodulhaus mit

⁴ Die Zahlen zum Wohnungsbestand beziehen sich auf das Portfolio der Vonovia vor der Übernahme der Deutsche Wohnen.

Kleinwohnungen an der Amendestraße, auszuprobieren. Für das einzelne Projekt gilt, dass es vom Vorstand freigegeben wird und eine Mindestrendite erfüllt. Beurteilungskriterium ist eine Mischung aus guter Rendite und sozial sinnvollem Projekt.

Vonovia orientiert sich an Nachhaltigkeitszielen, die auch zielgruppenspezifische Kennzahlen umfassen. Das Unternehmen führte 2021 eine neue nichtfinanzielle Steuerungskennzahl zum Anteil barrierearm (teil-)modernisierter Wohnungen an Neuvermietungen ein.

Vonovia deckt fast alle Bereiche der Immobilienwirtschaft im Unternehmen ab. Bei neuen Themen greift das Unternehmen auf Beratung zurück. Als großes Unternehmen kann sich Vonovia bei Bedarf spezialisieren. Für das Quartiersmanagement wird auch in lokalen Kooperationen gearbeitet: Vonovia beauftragt beispielsweise soziale Institutionen mit dem Betrieb von Gemeinschaftsflächen, die sie umsonst oder zu günstigen Konditionen abgibt.

Fakten zur Wohnsiedlung

Baujahr:	2021
Städtebau/Freiraum:	Punktbau mit wenig nutzbarem Freiraum.
Stand im Erneuerungszyklus:	Neubau auf dem Grundstück einer abgerissenen Gewerbeinheit
Wohnungsanzahl:	60 Wohnungen
Wohnungsstandard:	Neubau-Appartements, 75% barrierefrei, 100% freifinanziert
Wohnungsmix:	24x 1-Zimmer à 32m ² 18x 1-Zimmer à 36m ² 10x 1.5 Zimmer à 40m ² 8x 1.5 Zimmer à 43m ²
Zusatznutzungen:	Späti im Erdgeschoss
Wohnungspreise:	449 bis 726 Euro warm (13 Euro/m ² nettokalt)
Nebenkosten:	ca. 3 Euro/m ² (Betriebs-/Heizkosten)
Anteil WBS-berechtigte Mieter:	22%
Fluktuation:	Bisher kein Wechsel
Energiestandard:	Energieeffizienz A, 24 kWh/m ² /a
Mobilität:	Keine PKW-Stellplätze, 120 Fahrradstellplätze

4.4.4 Politische Vorgaben

Vonovia baute an der Amendestraße nach Paragraf 34. Als politische Auflage musste das Unternehmen einen Kinderspielplatz für ihren Wohnungsbestand im Quartier realisieren, allerdings nicht direkt auf der Bauparzelle.

Da das Unternehmen weniger als 100 Wohnungen realisierte, musste es keine Anforderungen an preis- oder belegungsgebundene Wohnungen umsetzen. Vonovia bot freiwillig einen Anteil freifinanzierter Wohnungen an, die für WBS-Berechtigten bezahlbar sind.

4.4.5 Intervention

Zielgruppen-Ziel: Mit dem Angebot wollte Vonovia Umzüge von Senioren, die in ihren Bestandswohnungen im Quartier wohnen, in barrierefreie Wohnungen fördern. Unterbelegte Familienwohnungen sollten frei werden und wieder an Familien vermietet werden können. Damit soll aus einer Quartierssicht Kontinuität in der Mietermischung sichergestellt werden: Senioren bleiben im Quartier und die Nachfrage nach Wohnungen durch Familien kann weiterhin erfüllt werden.

Ziel der Intervention: Vonovia realisierte mit dem Neubau ausschließlich freifinanzierte Kleinstwohnungen mit einem und anderthalb Zimmer, die teilweise für WBS-Berechtigte bezahlbar sind. Das Unternehmen setzt damit das Nachhaltigkeitsziel um, barrierefreien und bezahlbaren Wohnraum für Senioren anzubieten. Die Wohnungen sind nicht ausschließlich für Senioren vorgesehen, sondern werden generationengemischt vermietet.

Bauliche Maßnahmen: Vonovia realisierte die Wohnungen in Holzbau-Modulweise. Die Modulbauweise ermöglichte eine schnelle Bauzeit von rund 9 Monaten. Da der Bau schnell und geräuscharm erfolgte, wurde die Nachbarschaft im Quartier weniger beeinträchtigt. Kostenvorteile ergaben sich nicht unbedingt, da am standardisierten Modul Anpassungen gemacht wurden.

Die Grundrisse der Wohnungen wurden von innen nach außen gedacht. Sie sollten im Durchschnitt maximal 550 Euro (warm) kosten und barrierefreie Nasszellen aufweisen. Realisiert wurden Wohnungen für 450 bis 730 Euro (warm).

Wirtschaftlichkeit: Die vollständig frei finanzierten Wohnungen kosten im Durchschnitt 13 Euro (nettokalt) auf den Quadratmeter, Preise variieren zwischen 11,75 und 13,75 Euro (nettokalt). Für Bau- und Abrisskosten wurde pro Quadratmeter mit 3.500 Euro gerechnet, der Verkehrswert wurde mit 4.500 Euro/m² eingesetzt, womit eine Verkehrswertanstieg von 1.000 Euro/m² erzielt werden konnte. 26 von 60 Wohnungen eignen sich für WBS-Berechtigte, d.h. die Warmmiete liegt unter 550 Euro (warm).

Vermietungs- und Vermarktungsmaßnahmen: Die Wohnungen wurden auf Immobilienscout24 inseriert. Innerhalb von wenigen Tagen gab es über 1.000 Anfragen. Sehr viele kamen von jungen Studierenden und Azubis und fast keine von der angestrebten Zielgruppe der älteren Singles und Senioren. Das Verteilen von Flyern an die ältere Bewohnerschaft in den umliegenden Bestandshäusern von Vonovia stieß auf wenig Resonanz. Um die Zielgruppe besser zu erreichen, schaltete das Unternehmen an Senioren gerichtete Anzeigen in der Quartierzeitung.

Betriebliche Maßnahmen: Der Betreiber des Spätis in der abgerissenen Gewerbeeinheit konnte wieder als Mieter gewonnen werden. Mit dem Versorgungsangebot im Erdgeschoss profitieren Wohnungsmieter, insbesondere auch Senioren, von kurzen Wegen zum Einkauf.

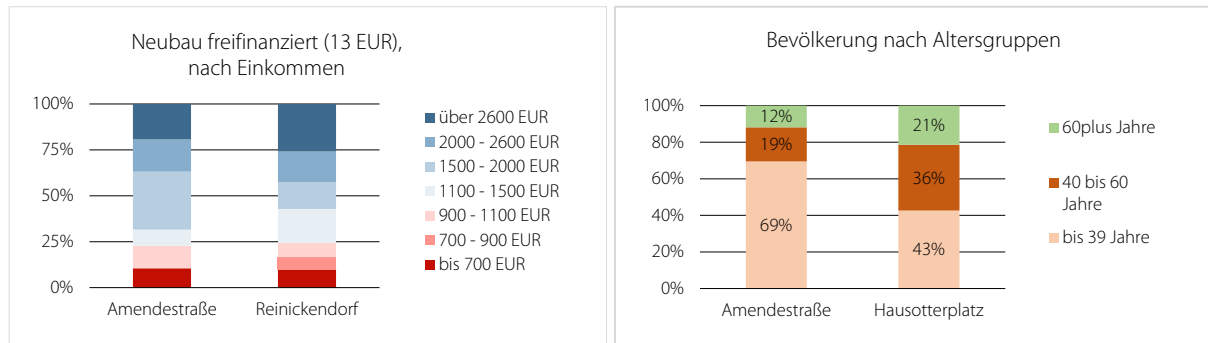
4.4.6 Ergebnisse und Erkenntnisse soziale Mischung

Ergebnisse und Erkenntnisse zu den Zielgruppen

Von den 60 Wohnungen konnten schließlich sieben an Personen 60plus vermietet werden, was zwar unter den Erwartungen lag, aber mit 12% Anteil fast dem Seniorenanteil von 14% im Quartier entspricht (Abbildung 26). Zwei Senioren gehören sogar zur Altersgruppe 80plus. Überdurchschnittlich hoch, verglichen mit dem Quartier, ist der Anteil junger Menschen von 20 bis 39 Jahren. Der Druck auf den inneren S-Bahn-Ring ist in der Zwischenzeit so hoch, dass diese Altersgruppe auch auf Lagen wie den Hausotterplatz ausweicht. Drei der 60 Mieter sind aus einer Bestandswohnung der Vonovia in den Neubau gezogen. Etwa ein Drittel der Mieter hat einen Migrationshintergrund, was leicht unter dem Quartiersdurchschnitt liegt.

Mit 13 von 60 Mietern hat fast ein Viertel ein nachgewiesenes Einkommen innerhalb der WBS-Einkommengrenze. Diese verteilen sich auf alle Altersgruppen. Die sozioökonomische Mischung ist außerordentlich heterogen und reicht von sehr geringen bis sehr hohen Einkommen (Abbildung 26). Es zeigt sich dabei kein Zusammenhang zwischen der gewählten Wohnungsgröße und dem Einkommen. Senioren wählten etwas öfter die größeren 1,5-Zimmer-Wohnungen mit abgetrenntem Schlafzimmer.

Abbildung 26
Einkommen und Altersgruppen Amendestraße im Vergleich zum Bezirk bzw. PLR
(2019, n=59)



Quelle: Vonovia AG, Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

Einfluss der Intervention auf die Mischung

Vonovia konnte die angestrebte sozioökonomische Mischung vollumfänglich und die soziodemografische Mischung weitgehend umsetzen: Die Haushaltseinkommen decken die gesamte Bandbreite ab und liegen etwas unter dem Durchschnitt im Bezirk. Es sind überdurchschnittlich viele junge Menschen eingezogen, die im Planungsraum untervertreten sind. Es wohnen aber auch 65plus im Gebäude. Mit Wohnfläche und Wohnungsmix, der Wirtschaftlichkeitsberechnung mit eigenem Land und den Vermarktungsmaßnahmen nutzte das Unternehmen Maßnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern, die zur Umsetzung der angestrebten Mietermischung beitragen konnten.

Vonovia hat aus der Vermietung gelernt, dass sich Senioren intensiver mit der neuen Wohnform auseinandersetzen möchten und einen Vorsprung bei der Vermietung brauchen: Helfen könnten in Zukunft auch „Tage der offenen Tür“, bei denen sich Interessierte das Haus, die Wohnung und Umgebung vor Ort anschauen können. Solche Maßnahmen müssen vorgelagert umgesetzt werden, bevor Wohnungen auf Online-Vermietungsplattformen inseriert werden. Damit wird der Druck aus der Bewerbungsflut genommen.

Erkenntnisse Portfolio-/Asset Management

- Portfolio- und Asset Manager können eine Einkommensmischung ermöglichen, wenn sie mit Bauprojekten ein breites Mietzinsspektrum erzielen. Die Maßnahme ist einfacher umzusetzen, wenn auf eigenen Grundstücken gebaut werden kann.
- Portfolio- und Asset Manager können eine Einkommensmischung ermöglichen, wenn sie auch freifinanzierte Wohnungen mit knapp geschnittener Wohnfläche zum Stückpreis von geförderten Wohnungen anbieten. Der Ansatz funktioniert besser für kleine als für große Haushalte.

Erkenntnisse Projektentwicklung

- Projektentwickler können die Ansprache sesshafter Zielgruppen erleichtern, wenn sie bei Wohnprojekten mit einem hohen Anteil Kleinstwohnungen auch Wohnungstypen mit abgetrenntem Schlafzimmer anbieten: Wer viel Zeit in der Wohnung verbringt, will Privates vom Alltag trennen können.

Erkenntnisse Vermarktung/Vermietung

- Das Vermietungsmanagement kann ältere Personen für Umzüge erreichen, wenn es ihnen Besichtigungsmöglichkeiten und Vorzugskonditionen anbietet. Je höher der Druck auf eine schnelle Vermietung ist, desto schlechter greift der Ansatz.

Quellen

Interviews mit der Vonovia:

- Geschäftsführung, Portfoliomanagement, Immobilienmanagement, Immobilienservice (August 2021, Februar, Juni 2022)

Dokumente:

- bbu.de Online (2021): Vonovia baut 60 Wohnungen in der Amendestraße Reinickendorf. Online (Link)
- Berliner Woche (12.10.2021): Neubau in der Amendestraße entstand in Holzbauweise. Online (Link)
- Reinickendorfer Allgemeine Zeitung (7.10.2021): Für Singles & Senioren: Ihr neues Zuhause an zentraler Lage. Inserat
- Vonovia (2020): Neues Wohnen in Berlin. Vonovia baut in der Amendestraße. Exposé.
- Vonovia (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020. Wohnen nachhaltig gestalten.
- Vonovia: Wohnungsgrundrisse, Grün- und Freiflächenplan

Daten:

- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg
- Atlas der IBB Investitionsbank Berlin
<http://ibb2019.wohnungsmarktinteraktiv.de/#chapter4>, Stand: 27.02.2023
- Senatsverwaltung Stadtentwicklung und Wohnen (SenSW)
- Vonovia (anonymisierte Mieterdaten)

4.5 Fallstudie Ziekowkiez

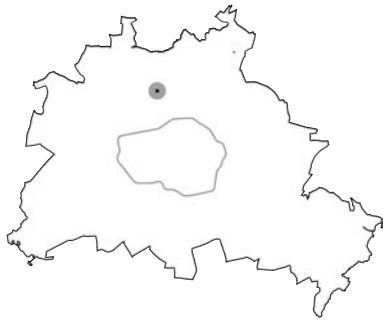
4.5.1 Wohnungsunternehmen und Mischungsziele

Wohnungsunternehmen: Vonovia, Berlin

Bezirk/Ortsteil/PLR: Reinickendorf / Tegel / Ziekowstraße/Freie Scholle

Eigentümerform: Privatwirtschaftliches Unternehmen

Wohnsiedlung: Aufstockungen und Ergänzungsbauten mit ca. 500 Wohnungen



Quelle: Karte und Schema, eigene Darstellung; Luftbild: FIS-Broker Berlin, 1:2500

Mischungsziel: Kontinuität in der soziodemografischen und sozioökonomischen Dimension im Bestand und Mischung in beiden Dimensionen mit dem Neubau.

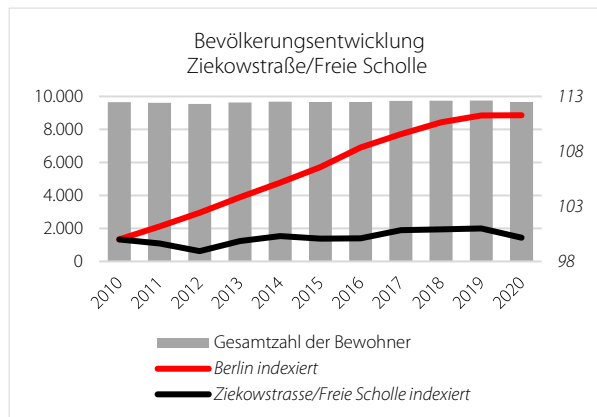
Intervention: Vonovia plant im Ziekowkiez eine umfassende Quartiersentwicklung mit Erweiterung des Wohnungsbestands. Bestehende Wohnungen werden energetisch modernisiert und zusätzliche Wohnungen gebaut. Die Auswirkungen auf die Mietermischung kontrolliert das Wohnungsunternehmen mit einer Kappung der Mietzinserhöhung und einer Härtefallregelung.

4.5.2 Einordnung ins Quartier

Wohnungsmarkt und Quartiersimage

Der Ziekowkiez befindet sich im Berliner Norden im Ortsteil Tegel im Planungsraum Ziekowstraße / Freie Scholle mit 9'700 Einwohnenden. Der Planungsraum ist in den letzten zehn Jahren entgegen dem städtischen Trend nicht gewachsen (Abbildung 27). Die mittlere Angebotsmiete im Planungsraum beträgt im Jahr 2019 8,90 Euro, was unter dem städtischen Schnitt von 10,14 Euro liegt (Quelle: IBB).

Abbildung 27
Bevölkerungsentwicklung Ziekowstraße/Freie Scholle im Vergleich zu Berlin



Quelle: SenSW

Der Planungsraum Ziekowstraße/Freie Scholle wird geprägt von Industriearealen sowie kleinräumigen Blockrand- und Zeilenbau-Strukturen. Der Ziekowkiez besteht aus Zeilen und zwei Hochhäusern. Das ruhige und verkehrlich gut angebundene Quartier ist in den letzten Jahren wieder beliebter geworden. Um Raum für neue Zielgruppen zu schaffen und um Druck vom Wohnungsbestand zu nehmen, braucht es deshalb mehr Wohnraum.

Die Hälfte des Gebäudebestands im Planungsraum ist im Besitz von Einzeleigentümern. Genossenschaften und private Wohnungsunternehmen besitzen je ein Fünftel des Bestands. Kommunale Wohnungsunternehmen sind mit 5% kaum vertreten. Die Vonovia besitzt im Quartier rund 1.100 Wohnungen, womit sie den Bestand der Privaten dominieren dürfte.

Standortqualitäten und Quartiersinfrastruktur

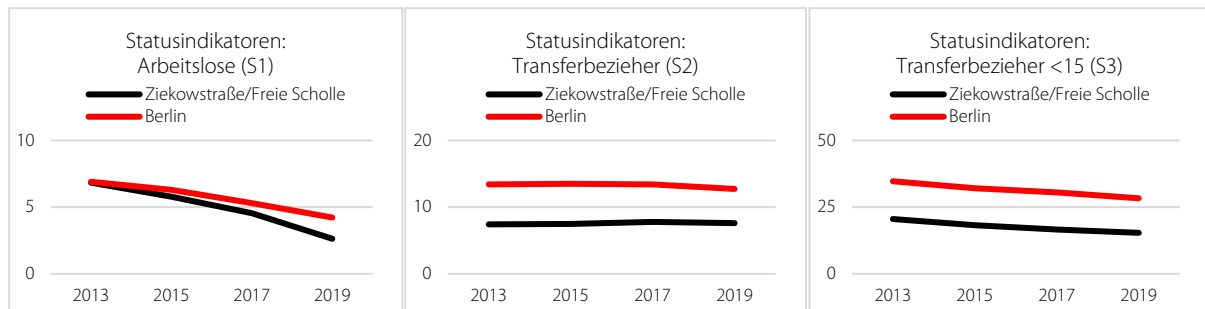
Die Umgebung des Ziekowkiezes bietet mit dem Tegeler Forst, dem Tegeler See und einem großen gastronomischen Angebot viel Erholungs- und Freizeitmöglichkeiten. Gute Voraussetzungen schafft auch die Anbindung des Ziekowkiezes mit der S-Bahn-Station Tegel. Diverse Buslinien bedienen das Quartier. Ein relativ breites Quartiersversorgungsangebot befindet sich im Umfeld der S-Bahnstation in ca. 700 Meter Gehdistanz.

Die Nachfrage nach Wohnraum wird auch durch die wachsenden Arbeitsplatzgebiete im Bezirk steigen: Verschiedene von Industrie- und Logistikbetrieben geprägte Arbeitsplatzgebiete werden künftig erweitert.

Veränderungsdynamik soziale Mischung

Sozioökonomische Mischung: Der Planungsraum Ziekowstraße/Freie Scholle weist heute eine unauffällige Sozialstruktur auf: Die Arbeitslosigkeit und die Anteile Transferbeziehende bzw. Kinder in Haushalten mit Transferbezug liegen deutlich unter dem städtischen Schnitt (Abbildung 28).

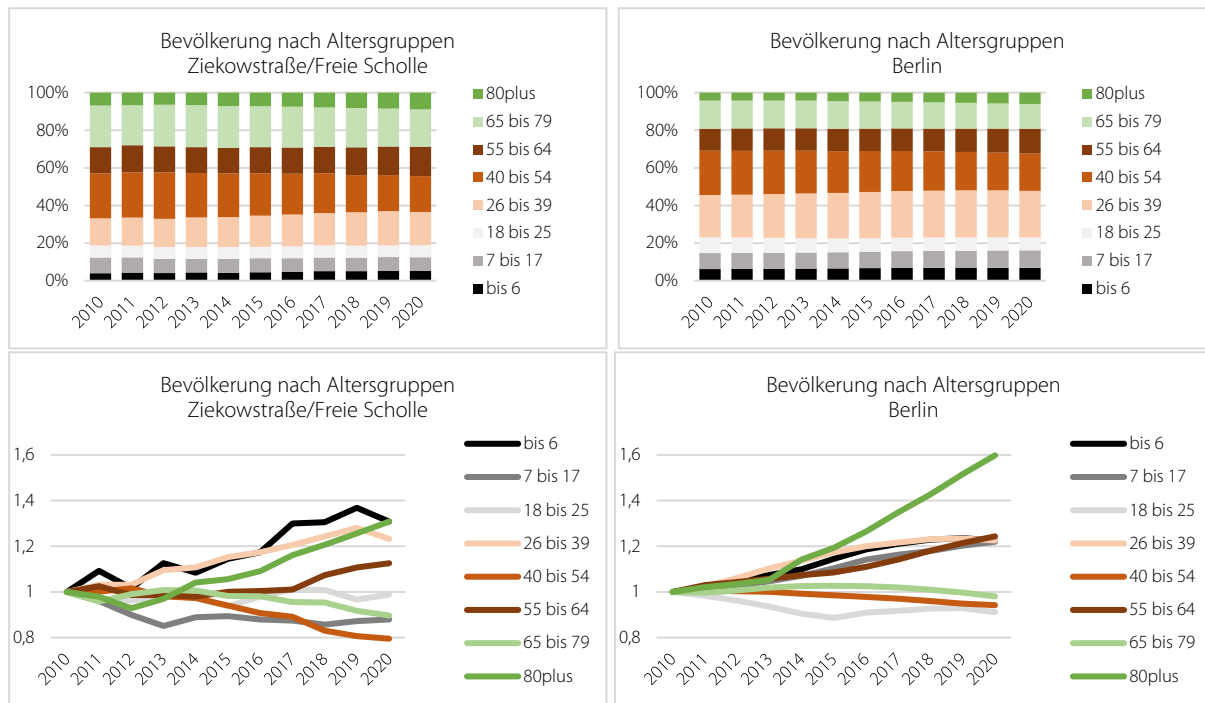
Abbildung 28
Entwicklung der Statusindikatoren Ziekowstraße/Freie Scholle im Vergleich zu Berlin



Quelle: SenSW

Soziodemografische Mischung: Demografisch entwickelt sich der Kiez trotz stabiler Bevölkerungszahl im Trend der gesamten Stadt: Der Anteil 26- bis 39-Jährige wächst. Der Planungsraum ist demografisch alt: Er weist einen sehr viel höheren Anteil Senioren als im Durchschnitt (29% vs. 19%) und einen deutlich geringeren Anteil Kinder (12% vs. 16%) auf. Zwei Altersgruppen sind in den letzten zwanzig Jahren geschrumpft: die Gruppe der 40- bis 54-Jährigen sowie jene der 65- bis 79-Jährigen. Sie sind teilweise älter geworden und die nächsthöhere Altersgruppe gerückt, teilweise aber auch weggezogen (Abbildung 29).

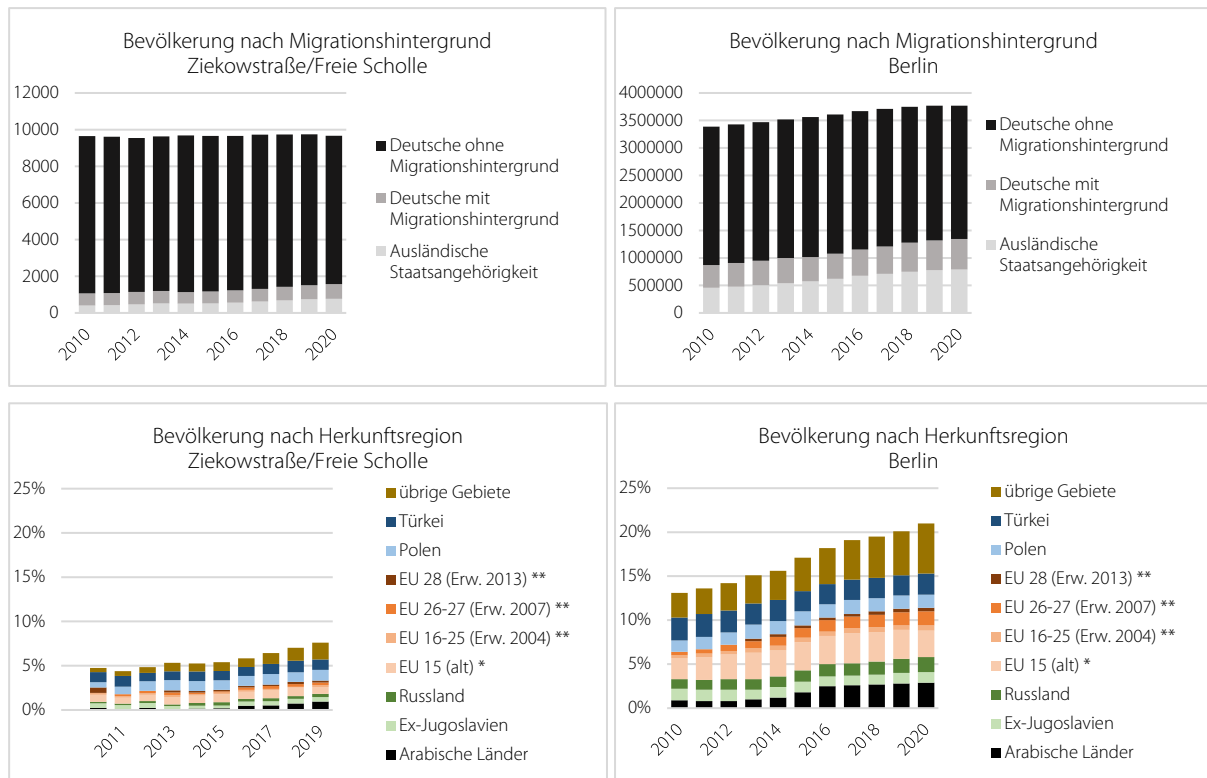
Abbildung 29
Entwicklung der Altersgruppen Ziekowstraße/Freie Scholle im Vergleich zu Berlin



Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

Mischung nach Herkunft: Die Entwicklung der Bevölkerung nach Migrationshintergrund findet im gesamtstädtischen Trend, aber auf deutlich tieferem Niveau statt: Sowohl der Anteil Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit als auch der Anteil eingebürgerter Personen ist gestiegen, aber auf deutlich geringem Niveau verglichen mit Berlin (8/8% vs. 21/15%). In der Ziekowstraße/Freie Scholle wohnen v.a. Personen von außerhalb Europas, aus der Türkei, Polen und den alten EU 15-Ländern (Abbildung 30).

Abbildung 30
 Bevölkerungsentwicklung nach Migrationshintergrund und Herkunftsregion Ziekowstraße/Freie Scholle im Vergleich zu Berlin



Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

4.5.3 Wohnungsunternehmen und Wohnsiedlung

Status im Portfolio

Vonovia besitzt in Deutschland 355'285 Wohnungen⁵. Rund 12% davon, 43.171 Wohnungen, befinden sich in Berlin. Vonovia besitzt viele Großsiedlungen: Die 40 größten Standorte in der Stadt verfügen über insgesamt knapp 25.000 Wohneinheiten in einem Siedlungszusammenhang.

Vonovia besitzt im Planungsraum Ziekowstraße/Freie Scholle 39 Gebäude mit ca. 1.100 Wohnungen, also rund ein Fünftel des gesamten Wohnungsbestands. Das Unternehmen hat in den letzten Jahrzehnten wenig in die Siedlung Ziekowkiez investiert. Bei allen Gebäuden gab es eine Dachsanierung. Einige Gebäude wurden an den Giebelseiten gedämmt. Fluktuierende Wohnungen wurden seit 2016 komplett saniert. Damit ist rund ein Viertel der Wohnungen erneuert, minus der Zeit des Mietendeckels, als sämtliche Erneuerungen eingestellt wurden.

Die Siedlung verfügt über einen architektonischen Charme, der erhalten geblieben ist. Mit 1.068 Bäumen auf 1.107 Wohnung handelt es sich um ein sehr grünes Quartier. Der Bebauungsplan für den Ziekowkiez, der aktuell in Aufstellung ist, ermöglicht einen Ausbau des Wohnungsangebots auf 1.600 Wohnungen auf eigenen Grundstücken. Das Erneuerungsprojekt gehört zu den wenigen Gelegenheiten des Unternehmens, in Berlin auf eigenen Grundstücken Wohnraum in größeren Mengen erstellen zu können.

⁵ Die Zahlen zum Wohnungsbestand beziehen sich auf das Portfolio der Vonovia vor der Übernahme der Deutsche Wohnen.

Unternehmens-/Portfoliostrategie, Wirtschaftlichkeitsziele, interne Organisation

Vonovia positioniert sich als Partnerin der Gesellschaft: Das börsennotierte Wohnungsunternehmen verfolgt nicht nur einen Shared-Value-Ansatz, sondern sieht sich – unter Druck der Öffentlichkeit – für alle Stakeholder verantwortlich. Das Unternehmen denkt in langen Zeithorizonten und sichert seinen Aktionären langfristige Erfolge zu. Vonovia verfolgt die Strategie, Rendite über Skaleneffekte (Effizienz in der Bewirtschaftung) zu generieren. Weitere Vorteile hat es mit der günstigen Finanzierung aufgrund von guten Ratings (Unternehmensanleihen).

Pro Jahr investiert Vonovia 1,5 Mrd. Euro. Investitionen werden in die Bereiche Instandhaltung und „mehr“ unterschieden. Daraus ergibt sich eine Investitions-Liste für die Wohnsiedlungen. Die Rendite wird für die Aktionäre auf das gesamte Investitionspaket berechnet. Dies öffnet für Vonovia den Spielraum, den Ziekowkiez als gemischt gerechnete Gesamtinvestition zu betrachten.

Vonovia deckt fast alle Bereiche der Immobilienwirtschaft im Unternehmen ab. Bei neuen Themen greift Vonovia auf Beratung zurück, bei Bedarf kann es sich spezialisieren. Für das Quartiersmanagement wird auch in lokalen Kooperationen gearbeitet: Vonovia beauftragt beispielsweise soziale Institutionen mit dem Betrieb von Gemeinschaftsflächen, die sie umsonst oder zu günstigen Konditionen abgibt.

Fakten zur Wohnsiedlung

Baujahr:	1954, 1956, 1957
Städtebau/Freiraum:	Offene Zeilenbauweise mit 3 bis 4 Geschossen und zwei Punkthochhäuser. Ein von dichtem Baumbestand geprägtes Wohnumfeld.
Stand im Erneuerungszyklus:	Am Ende des Lebenszyklus
Wohnungsanzahl:	Heute: 1.100, Zukunft: ca. 1.600
Wohnungsstandard:	Nachkriegsbau. Nachher: Modernisiert und Neubau (70% der Fläche freifinanziert, 30% gefördert)
Wohnungsmix:	Heute: Hoher Anteil Kleinwohnungen, fast keine Familienwohnungen. Neu: Mehr Familien- und barrierefreie Seniorenwohnungen.
Zusatznutzungen:	Neu: Ausbau Versorgungsangebot (Kita, Einkauf, Stellplätze, Begegnungsstätte)
Wohnungspreise:	Die Mieterhöhung wird auf 1,75 Euro pro Quadratmeter gekappt. Neue Wohnungen: 13-14 Euro/m ² , preisgebunden: 6,60 Euro/m ² (Nettokalt)
Anteil WBS:	30% der neuen Wohnfläche
Fluktuation:	3-5%
Energiestandard:	Sanierungsbedürftige Liegenschaften werden den neusten Standards angepasst.

4.5.4 Politische Vorgaben

Vonovia erarbeitete von 2016 bis 2018 einen Masterplan für die Quartiersentwicklung im Ziekowkiez. Den Anstoß für das Projekt gab eine Studie des Bezirks, die im Quartier ein bauliches Verdichtungspotenzial identifizierte. Der Bezirk war in vielen Abstimmungsrunden in die Erarbeitung des Masterplans involviert.

Im November 2018 wurden alle Mieter in einer großen Veranstaltung über den Masterplan informiert. Ab 2019 führte Vonovia Mieterwerkstätten zu diversen Themen im Zusammenhang mit der Quartiersentwicklung durch. Etwa zeitgleich startete der Bezirk Reinickendorf ein Bebauungsplanverfahren (B-Plan) für die sozialverträgliche Erneuerung des Quartiers. Zum Schutz der bestehenden Mieterschaft schloss Vonovia mit dem Bezirk eine Vereinbarung. Neben einer Kappung von Mieterhöhungen bei 1,75 Euro pro Quadratmeter beinhaltet die Vereinbarung auch einen Mieterhöhungsausschluss für fünf Jahre nach den Modernisierungsmaßnahmen. Zudem wird die Bruttowarmmiete im Bestand auf maximal 30 Prozent des Haushaltsnettoeinkommens begrenzt. Daneben muss Vonovia eine Kita bauen, einen neuen Nahversorger ansiedeln, die Grünflächen neugestalten

und die Stellplatzsituation optimieren. Das Unternehmen tauscht mit dem Bezirk zudem ein Grundstück, damit der Bezirk die Grundschule erweitern kann.

Im Juni/Juli 2019 legte der Bezirk den B-Plan öffentlich auf. Die Stellungnahmen aus der Auflage sowie Erkenntnisse aus den Mieterwerkstätten der Vonovia führten zu verschiedenen Umplanungen.

4.5.5 Intervention

Zielgruppen-Ziel: Vonovia wird mit der Erneuerung und dem Neubau mehr barrierefreie Wohnungen für Senioren und neue Familienwohnungen in einem für Familien aufgewerteten Wohnumfeld schaffen. Für die Mieter der erneuerten Wohnungen soll die Veränderung möglichst neutral bleiben. Es soll keine signifikante Erhöhung der Miete stattfinden. Damit strebt Vonovia Kontinuität im Bestand und eine Mischung mit dem Neubau im Kiez an: bisherige Zielgruppen sollen bleiben und neue, heute untervertretene Zielgruppen hinzukommen.

Ziel der Intervention: Mit der Quartierserneuerung bringt Vonovia die Gebäudesubstanz energetisch auf den neusten Stand, trägt zur selbstgesetzten Quote barrierefreien Wohnraums bei und setzt einen Teil der jährlichen Investitionen um. Mit den Investitionen soll das Quartier aufgewertet und lebenswerter werden: Wenig genutzte Spielplätze sollen belebt, die Monostruktur im Wohnungsmix gebrochen und mit Familienwohnungen und barrierefreien Wohnungen ergänzt werden. Es soll Platz für Familien und mehr Quartiersversorgung entstehen.

Projektentwicklung, bauliche Maßnahmen: Sämtliche Wohnungen werden energetisch erneuert. Zusätzlich dazu werden über Aufstockungen, Anbau und Neubau 500 Wohnungen mit ca. 50% barrierefreien Wohnungen gebaut.

Wirtschaftlichkeit: Die Umlage der Investitionen auf die Mietzinsen wird gemäß Vereinbarung mit dem Bezirk deutlich unter den gesetzlich erlaubten 8% liegen. Die Rendite wird mit dem Entwicklungspotenzial im Dachgeschoss und auf dem Grundstück generiert. Das wirtschaftliche Gleichgewicht besteht, auch wenn die mögliche Geschossfläche nicht vollständig umgesetzt wird. Neue Wohnungen werden aus heutiger Sicht je nach Lage- und Grundrissqualität zwischen 13 und 14 Euro/m² kosten, die preisgebunden die politisch festgesetzten 6,60 Euro/m² (nettokalt). Die Tragbarkeit der Investitionen ist aus heutiger Sicht gegeben. Wenn sich abzeichnet, dass die Mietregulierung auch den Neubau betrifft, wäre die Wirtschaftlichkeit nicht mehr gegeben.

Vermietungsprozess: Die Erneuerungen finden mit wenigen Ausnahmen in bewohntem Zustand statt. Die Mieter sind von einem ein- bis zweiwöchigen Eingriff in der Wohnung betroffen. Bei den Anbauten werden voraussichtlich 20 bis 30 Bestandswohnungen vergrößert. Diese Wohnungen müssen für den Umbau freigespielt werden. Nach der Erneuerung kommt die Härtefallregelung zum Tragen, so dass keine Mieter aufgrund der Mieterhöhung ausziehen müssen.

Sozialraummanagement, Kooperationen: Vonovia startete mit der Präsentation des Masterplans Ende 2018 und führte mit den Mieterwerkstätten in der ersten Hälfte 2019 ein umfangreiches Dialog- und Beteiligungsverfahren mit der Mieterschaft durch. Das Wohnungsunternehmen eröffnete ein „Kiezschaufenster“ als zentralen Informations- und Kommunikationsort und führte individuelle „Haustürgespräche“ mit Personen, die nicht an der Informationsveranstaltungen teilnahmen oder teilnehmen konnten. Laufende Informationen gibt es auf der Webseite, in Form von Flyern und Broschüren für Mieter. Im Rahmen von Werkstätten konnten Mieter sich zu Themen wie Freiraum, Mobilität und Versorgung einbringen. Das Beteiligungsverfahren wurde mit einer professionellen Unterstützung umgesetzt, die eine neutrale Moderation übernahm. Projektverantwortliche des Unternehmens waren bei jeder Veranstaltung vertreten. Der Masterplan wurde auf Basis der Inputs aus den Werkstätten und der öffentlichen Auflage nochmals substanziell in der städtebaulichen Anordnung angepasst und in der Zahl der Wohnungen reduziert.

4.5.6 Ergebnisse und Erkenntnisse soziale Mischung

Ergebnisse und Erkenntnisse zu den Zielgruppen

Da die Quartiersentwicklung noch nicht umgesetzt ist, liegen keine Ergebnisse zur sozialen Mischung vor. Aus den vorbereitenden Maßnahmen lassen sich dennoch Erkenntnisse gewinnen:

- Mit der Begrenzung der Mietzinserhöhung, einem Mieterhöhungsausschluss von fünf Jahren sowie der Härtefallregelung wird sichergestellt, dass bisherige Zielgruppen mit sehr geringen Einkommen bleiben können.
- Der Neubau wird mit dem geförderten und freifinanzierten Anteil sowie dem geplanten Wohnungsmix neue Zielgruppen in das Quartier bringen. Dazu zählen vor allem auch Familien, deren Anteil im Quartier in den letzten zehn Jahren nicht mehr erhöht werden konnte.
- Die Erneuerung bietet auch Chancen für umzugswillige Senioren in barrierefreien Neubau, sowohl im geförderten als auch im freifinanzierten Bereich.
- Das zusätzliche Wohnungsangebot wird wahrscheinlich zu einer stärkeren Internationalisierung im Kiez beitragen. Ein Trend, der sich im Planungsraum aufgrund des geringen Wohnungsneubaus bisher erst verhalten abzeichnete.

Einfluss der Intervention auf die Mischung

Aus der Gesamtbetrachtung wirken sich die Mischungsmaßnahmen folgendermaßen aus:

- Vonovia nutzt Maßnahmen in zwei Handlungsfeldern zur Umsetzung ihrer soziodemografischen Mischungsziele. Das Unternehmen erweitert das Wohnungsangebot und wertet das Angebot im Quartier auf.
- Mit dem Bau von zusätzlichen Wohnungen nutzt die Vonovia eine der wenigen Möglichkeiten, wieder mehr Kinder und Familien in das Quartier zu bringen. Mit den Investitionen in den Wohnungsbau bietet sich die Chance, das Wohnumfeld mit neuen Quartiersversorgungsangeboten und aufgewerteten Außenanlagen auch für bisherige Mieter im Kiez aufzuwerten.
- Für die Umsetzung der sozioökonomischen Mischungsziele spielt die Ausgewogenheit der politischen Vorgaben im Bestand und Neubau eine zentrale Rolle. Diese sind zum jetzigen Stand wirtschaftlich umsetzbar. Es dürfen aber keine weiteren Auflagen im Neubau mehr hinzukommen.
- Gäbe es die Nachverdichtungsmöglichkeiten mit dem Neubau nicht, müsste das Wohnungsunternehmen auf Fördermittel für gedämpfte Mietzinsen zurückgreifen können. Solche Fördermaßnahmen wären ein Anreiz für eine sozialverträgliche Erneuerung von preisgebundenen Beständen mit großem Instandhaltungsbedarf und einer sehr preissensiblen Mieterschaft, die sich selbst die gesetzlich erlaubte Umlegung nicht leisten können.

Erkenntnisse Portfolio-/Asset Management

- Portfolio- und Asset Manager können Wohnungspreise bei der Erneuerung moderater halten, wenn sie Renditen über zusätzlichen Neubau erwirtschaften können. Der Ansatz funktioniert nur, wenn Neubau realisiert und im Neubau keine Mietpreisvorgaben erfüllt werden müssen.
- Portfolio- und Asset Manager können Einkommensmischungen in größeren Wohnsiedlungen ausgleichen, wenn sie sowohl Maßnahmen zur Aufwertung des Bestands als auch bezahlbare Wohnungen im Neubau realisieren. Der Ansatz funktioniert besser, wenn eine Gesamtrechnung über erneuerte und neu erstellte Wohnungen gemacht werden kann.

Erkenntnisse Projektentwicklung

- Projektentwickler können anspruchsvollere Zielgruppen mit Aufstockungen im Bestand erreichen, die das Wohnungsangebot mit fehlenden Wohnungstypen, modernen Grundrissen und – wenn Lifte vorhanden sind – barrierefreiem Wohnraum ergänzen. Der Ansatz funktioniert nur, wenn es die Gebäudestruktur, die Gebäudesubstanz und die Planungsreserven zulassen.

Quellen

Interviews mit der Vonovia:

- Geschäftsführung, Portfoliomanagement, Immobilienmanagement, Immobilienservice (August 2021, Februar, Juni 2022)

Dokumente:

- Berliner Zeitung (10.05.2022): Bürger im Ziekowkiez erfolgreich: Vonovia reduziert Pläne für neue Wohnungen. Online-Artikel (Link).
- Bezirksamt Reinickendorf (2019): Bezirk Reinickendorf startet Bebauungsplanverfahren für die sozialverträgliche Erneuerung des Quartiers Ziekowkiez. Pressemitteilung Nr. 8792 vom 14.03.2019.
- Vonovia (2018): Zusammen zum Ziekowkiez. Broschüre
- Vonovia (2019): Das Projekt Ziekowkiez. Geschäftsbericht
- Vonovia (2019): Quartiersentwicklung Ziekowkiez. Projekt-Meilensteine und Ausblick. Ausgabe 1.
- Vonovia (2019). Start Bebauungsplanverfahren für Quartier Ziekowkiez. Medienmitteilung
- Vonovia (2020): Quartiersentwicklung Ziekowkiez. Projekt-Meilensteine und Ausblick. Ausgabe 2.
- Vonovia (2021): Zusammen zum Ziekowkiez – zusammen auf einem guten Weg. Broschüre
- Vonovia (2022): Gebäudeliste

Daten:

- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg
- Atlas der IBB Investitionsbank Berlin
<http://ibb2019.wohnungsmarktinteraktiv.de/#chapter4>, Stand: 27.02.2023
- Senatsverwaltung Stadtentwicklung und Wohnen (SenSW)

4.6 Fallstudie Letzigraben

4.6.1 Wohnungsunternehmen und Mischungsziele

Wohnungsunternehmen: Siedlungsgenossenschaft Eigengrund, Zürich

Stadtteil/Quartier: Zürich West / Altstetten

Eigentümerform: Genossenschaft

Wohnsiedlung: Ersatzbauten mit 90 Wohnungen



Quelle: Karte und Schema, eigene Darstellung; Luftbild: Swisstopo, 1:2500

Mischungsziel: Kontinuität in der sozioökonomischen Dimension und Mischung in der soziodemografischen Dimension.

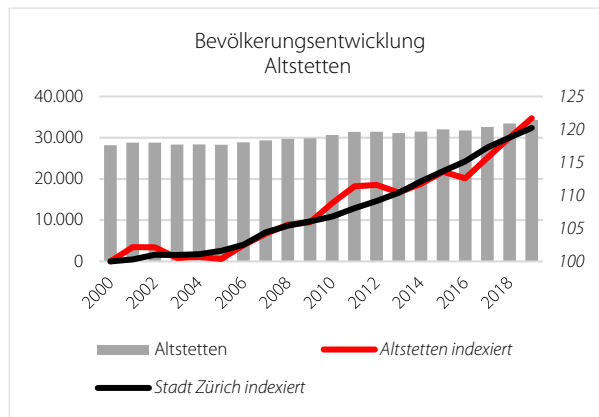
Intervention: Die Siedlungsgenossenschaft Eigengrund plante in Altstetten eine Ersatzneubausiedlung, mit der sie zusätzlichen Wohnraum schaffen wollte. Im Ersatz sollten mehr Wohnungen für Familien – die Kernzielgruppe der Genossenschaft – und zusätzliche Angebote für ältere Mitglieder zur Verfügung stehen. Mit einem Vermietungskonzept und einem programmierten Vermietungstool steuerte sie bei der Erstvermietung die erwünschte Mietermischung.

4.6.2 Einordnung ins Quartier

Wohnungsmarkt und Quartiersimage

Die Siedlung Letzigraben befindet sich im Westen der Stadt Zürich an der Grenze zum Quartier Altstetten mit 34'285 Einwohnern. Das Quartier Altstetten ist in den letzten 20 Jahren im städtischen Trend gewachsen (Abbildung 31). In den letzten 10 Jahren sind knapp 2300 neue Wohnungen gebaut worden, was 13% des heutigen Wohnungsbestands entspricht. Die mittleren Brutto-Angebotsmieten liegen bei 2'020 Franken und damit deutlich unter den 2'300 Franken im städtischen Schnitt (2019).

Abbildung 31
Bevölkerungsentwicklung Altstetten im Vergleich zur Stadt Zürich



Quelle: SSZ

Altstetten litt als ehemaliges Industriequartier lange unter einem schlechten Image, geprägt durch einen hohen Ausländeranteil, einen tiefen sozialen Status und unattraktive Wohnlagen. Das Quartier zeichnet sich durch eine heterogene Bebauungsstruktur aus. Die Siedlung selbst befindet sich in einem heterogenen Umfeld: auf der einen Seite befinden sich Stadion, Industrie und Hauptverkehrsachse, auf der anderen Seite das durchgrünte Gartenstadtquartier. An die Siedlung Letzigraben grenzt die denkmalgeschützte städtische Grünanlage und Wohnsiedlung Heiligfeld an, die zum Portfolio der Stadt Zürich gehören.

Die Eigentumsverhältnisse weichen vom Durchschnitt der Stadt Zürich ab: Etwas mehr Personen wohnen bei gemeinnützigen Bauträgern (Genossenschaften, Liegenschaften der Stadt Zürich) oder in Wohnungen von Pensionskassen und deutlich weniger im Stockwerkeigentum. In den letzten knapp zehn Jahren haben viele institutionelle Eigentümer im Quartier gebaut und ihren Anteil erweitert. Ein großer Teil des neuen Wohnungsangebots ist auf transformierten Arealen entstanden.

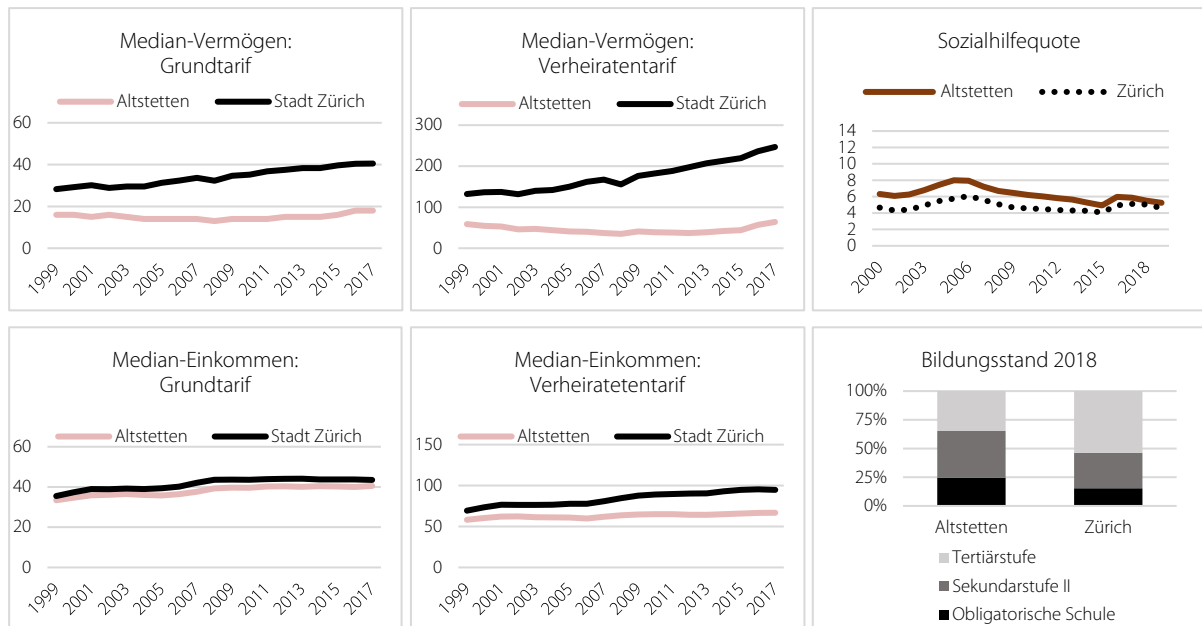
Standortqualitäten und Quartiersinfrastruktur

Altstetten ist ein Quartier mit Zentrum am Bahnhof und dezentralen Versorgungsmöglichkeiten. Die Siedlung Letzigraben befindet sich im wenig versorgten Wohn-/Industriegebiet. Alltagsversorger und ein kleines Quartierzentrum befinden sich ab rund 700-1000m Distanz. Die Erschließung mit Tram und Bus ist ausreichend gut. Die stark frequentierte S-Bahn-Station befindet sich nicht mehr in Gehdistanz rund 1.7km entfernt. Altstetten hat überdurchschnittlich viele Arbeitsplätze, die in den letzten fünfzehn Jahren ausgebaut wurden.

Veränderungsdynamik soziale Mischung

Sozioökonomische Mischung: Die Statusindikatoren haben sich in den letzten 20 Jahren leicht verbessert. Das Median-Einkommen ist leicht angestiegen, liegt allerdings bei den Verheirateten deutlich unter dem städtischen Durchschnitt. Das Median-Vermögen, das ebenfalls deutlich unter dem Durchschnitt liegt, ist relativ stabil geblieben. Dies im Gegensatz zur gesamten Stadt, wo es deutlich gestiegen ist. Die Sozialhilfequote ist in den letzten Jahren auf den Anteil der Stadt Zürich gesunken und liegt heute im Durchschnitt. Der Bildungsstatus in Altstetten liegt 2018 nach wie vor deutlich unter dem Durchschnitt der Stadt Zürich (Abbildung 32).

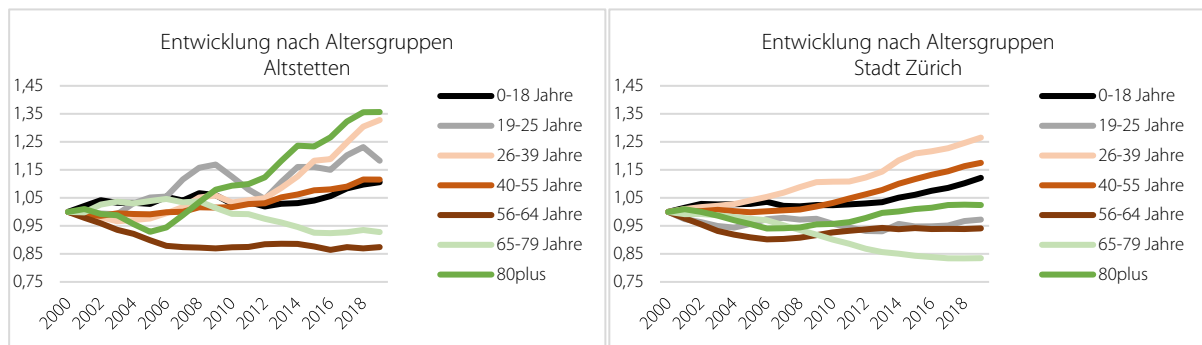
Abbildung 32
Entwicklung der sozioökonomischen Indikatoren Altstetten im Vergleich zur Stadt (Einkommen und Vermögen in Tausend CHF)



Quelle: SSZ

Soziodemografische Mischung: Die Altersverteilung entspricht exakt jenem der Stadt Zürich, allerdings mit anderen Veränderungsdynamiken. Seit 2000 ist neben dem Anteil 80plus vor allem der Anteil junger Personen im jüngeren Erwerbssalter (26-39 Jahre) und mit Schwankungen im Ausbildungsalter (19-25 Jahre) gestiegen. Das Quartier bietet also Wohnraum für Studierende und „Young Professionals“ (Abbildung 33).

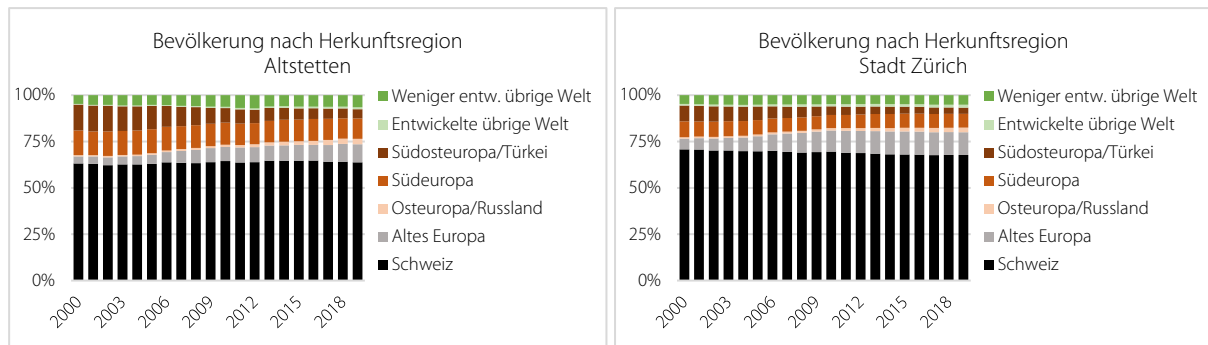
Abbildung 33
Indexierte Entwicklung der Altersgruppen Altstetten im Vergleich zu Zürich



Quelle: SZZ

Mischung nach Herkunft: Der Anteil Ausländer ist in Altstetten überdurchschnittlich hoch. Die Bevölkerung wird geprägt von Personen aus Südeuropa, Südosteuropa und der Türkei. In den letzten Jahren sind überdurchschnittlich viele Menschen aus dem alten Europa nach Altstetten zugezogen, was mit dem Ausbau des Arbeitsplatzangebots internationaler Firmen zusammenhängt (Abbildung 34).

Abbildung 34
Bevölkerungsentwicklung nach Herkunftsregion Altstetten im Vergleich zu Zürich



Quelle: SZZ

4.6.3 Wohnungsunternehmen und Wohnsiedlung

Status im Portfolio

Die Siedlungsgenossenschaft Eigengrund besitzt rund 1'030 Wohnungen, davon 450 in der Stadt Zürich und 580 in der Agglomeration. Die Siedlung Letziggraben ist die 1. Etappe der Genossenschaft, gebaut im Jahr 1947. Sie gehört zu jener Hälfte der Siedlungen, für die Modernisierungen oder Ersatzneubauten geplant sind. Die andere Hälfte wird in den nächsten zehn Jahren instandgehalten.

Unternehmens-/Portfoliostrategie, Wirtschaftlichkeitsziele, interne Organisation

Die Siedlungsgenossenschaft Eigengrund verfolgt mit ihrem Leitbild eine hohe Wohnqualität zu fairen Preisen, eine gute Durchmischung, eine gute Nachbarschaft in den Siedlungen und mit angrenzenden Siedlungen und eine nachhaltige Entwicklung. Informell hat die Genossenschaft einen Anspruch auf Innovation. Sie orientiert sich am ewigen Betrieb, da Liegenschaften nicht verkauft werden.

Die Genossenschaft geht mit Neuentwicklungen Risiken ein, aber mit einem langfristigem Denkhorizont. Das Wohnungsangebot wird eher konventionell umgesetzt, es soll möglichst langfristig Bestand haben. Die Genossenschaft sucht neue Standorte: Ein Wachstumsschub fand in den 1960er Jahren statt, als sie sich in der Agglomeration ausbreitete. Mit der überarbeiteten Wachstumsstrategie hat sie entschieden, im ganzen Limmattal zu akquirieren.

Die Professionalisierung der Genossenschaft, die in den letzten zehn Jahren stattgefunden hat, zog mit sich, dass die Genossenschaft wächst. Bis vor wenigen Jahren hat sich die Genossenschaft in den bisherigen Standortgemeinden erweitert. Die Wachstumsstrategie folgt dem Gedanken, einer möglichst breiten Bevölkerung preisgünstige Wohnungen anbieten zu können.

Die Genossenschaft macht alles inhouse. Ein großer Schritt war, die externe Projektleitung Bauherr wieder in das Unternehmen zu holen. Die SGE kann den gesamten Lebenszyklus aus der Immobilie abbilden und profitiert von den eigenen Erfahrungen, die sie systematisch auswertet.

Fakten zur Wohnsiedlung

Baujahr	2019 (Altbau: 1947)
Städtebau/Freiraumangebot:	Gartenstadtsiedlung mit 7-geschossigen punktähnlichen Bauten, von fließenden Freiräumen umgeben
Stand im Erneuerungszyklus:	Ersatzneubau
Wohnungsanzahl:	90 (Altbau: 72)
Wohnungsstandard:	Moderner Wohnstandard, 80% freifinanziert, 20% gefördert
Wohnungsmix:	Heute: 2x 1½-Zimmer, 11x 2-Zimmer, 6x 2½-Zimmer, 25x 3½-Zimmer-35x 4½-Zimmer, 11x 5½-Zimmer. Vorher: Mehrheitlich kompakte 3-Zimmer-Wohnungen
Zusatznutzungen:	Kindertagesstätte, Pflegewohngruppe, Geschäftsstelle der Genossenschaft, Gemeinschaftsraum, Naturheilpraxis, Architekten-Bürogemeinschaft, Verein La Fermata, Co-Working-Space
Wohnungspreis:	3-Zimmer: 1'600 Franken (vorher: 850 Franken)
Nebenkosten:	ca. 5% der Nettomiete
Fluktuation:	Vollvermietet, sehr wenig Mieterwechsel
Energiestandard:	Nach aktuellem Standard, SNBS-zertifiziert

4.6.4 Politische Vorgaben

Da die Ersatzneubausiedlung auf eigenem Grundstück realisiert wurde, musste die Genossenschaft keine politischen Auflagen erfüllen. Für den Anteil subventionierter Wohnungen musste sie die üblichen Subventionsvorgaben umsetzen.

Das Amt für Hochbauten der Stadt Zürich führte für die Genossenschaft ein Wettbewerbsverfahren durch. Es fand ein Projektwettbewerb im selektiven Verfahren mit zehn Teams statt.

4.6.5 Intervention

Zielgruppen-Ziel: Die Genossenschaft verfolgt mit dem Projekt Kontinuität in Bezug auf die sozioökonomische Mischung und Mischung in Bezug auf die Haushaltsformen: Mit dem Ersatzneubauprojekt sollen Wohnungen für Familien bereitgestellt werden, die in der alten Siedlung mit dem einseitigen Angebot mit fast ausschließlich kompakten 3-Zimmerwohnungen kein Angebot (mehr) erhielten.

Ziel der Intervention: Die Genossenschaft erachtet die Baubestellung (Raumprogramm) und Erstvermietung als wichtigste Meilensteine für eine gute Durchmischung. Weil die Wohnungen im Altbau die heutigen Anforderungen an Bausubstanz und Raumstruktur nicht mehr genügten und die Wohnbedürfnisse von Familien und betagten Personen nicht mehr erfüllt werden konnten, entschied sie sich für einen Ersatzneubau. Mit dem Neubau konnte sie die Zahl der Wohnungen erhöhen, den Wohnungsmix korrigieren sowie barrierefreie Wohnungen realisieren. Für die Erstvermietung setzte sie ein Erstvermietungstool mit Vermietungskonzept ein.

Bauliche Maßnahmen: Für den Ersatzneubau führte die Genossenschaft in Kooperation mit der Stadt Zürich einen Architekturwettbewerb durch. Ergänzungsbauten oder eine Aufstockung wären auf dem Grundstück und mit der bestehenden Bausubstanz nicht möglich gewesen. Mit den Neubauten entstanden 90 Wohnungen, verglichen mit 72 Wohnungen im Altbau. Der Wohnungsmix wurde breit und zugunsten von Familienwohnungen ausgelegt. Das Raumprogramm umfasst auch fünf Gewerbeateliers sowie 6 Einzelzimmer mit Nasszelle, die von den Genossenschaftern dazu gemietet werden können.

Tabelle 10
Wohnungsmix und Nettomietzinse (freitragend, ohne Nebenkosten)

Anzahl	Zimmer	Fläche	Miete
2	1.5	50m ²	CHF 1100
11	2	55m ²	CHF 1200
6	2.5	63m ²	CHF 1300
25	3.5	82m ²	CHF 1600
35	4.5	103m ²	CHF 1900
11	5.5	119m ²	CHF 2250

Quelle: SGE

Wirtschaftlichkeit: 80% der Wohnungen wurden freitragend realisiert, 20% sind für Haushalte mit geringem Einkommen vorgesehen und werden durch Zuschüsse der öffentlichen Hand subventioniert. Durch die Zuschüsse reduziert sich der Mietzins der Wohnungen um rund 20%.

Die Mietpreise der freitragenden Wohnungen (Tabelle 10) liegen deutlich unter den Angebotsmieten im Quartier: Eine vergleichbar große 3.5-Zimmerwohnung kostet auf dem freien Wohnungsmarkt rund 400 Franken, eine vergleichbar große 4.5-Zimmerwohnung rund 900 Franken mehr (Quelle: MetaSys AdScan).

Die Nettoanlagekosten betragen rund 51.7 Mio. CHF, davon entfielen 4 Mio. Franken auf die Sanierung Altlasten und den Rückbau. Für die Berechnung der Mietzinse wurden zu den Baukosten die damaligen Landkosten von rund 205'000 Franken und der Siedlungsrestwert von rund 3 Mio. Franken eingerechnet.

Entmietungsprozess: Die Bewohner der alten Wohnsiedlung erhielten Umzugsangebote der Genossenschaft und konnten innerhalb des Portfolios umziehen. Die Genossenschaft fand für alle Mieterinnen eine Lösung.

Erstvermietungsprozess: Das Vermietungsreglement der Genossenschaft gibt den groben Rahmen für die Wohnungsvergabe und Belegung bei der Erstvermietung vor. Darin wird für die freitragenden und subventionierten Wohnungen die Anzahl Personen pro Wohnungsgröße festgehalten, für die subventionierten Wohnungen müssen auch Einkommens- und Vermögensgrenzen eingehalten werden.

Für den Erstvermietungsprozess setzte die Genossenschaft ein Software-Vermietungstool ein, das auf ein Vermietungskonzept mit vier demografischen Kriterien abstützte: Alter, Herkunft, Haushaltform (Single; Paare; Alleinerziehende; Familien; WG) und Kinder (in verschiedenen Altersstufen). Aus Erfahrung weiß die Genossenschaft, dass zu viele Kriterien den Vergabespielraum einschränken. Auf der Basis der Kriterien wurde für jede Wohnung die ideale Mietpartei vorgesehen. Wenn auf die Wohnung die entsprechende Bewerbung eintraf, gab es im Tool einen „Match“.

Der Vermietungsprozess startete zwei Jahre vor dem Bezug. In einer ersten Bewerbungsrunde durften sich Personen aus der alten Siedlung auf eine Wohnung bewerben, in einer zweiten Runde wurde die Inserierung veröffentlicht. Die elektronischen Bewerbungen wurden in einem Zeitrahmen von rund einem halben Jahr gesammelt. Anschließend fand die Mieterauswahl auf Basis des „Matches“ mit dem Vermietungstool statt. Es folgten Vermietungsgespräche und der Reservationsvertrag.

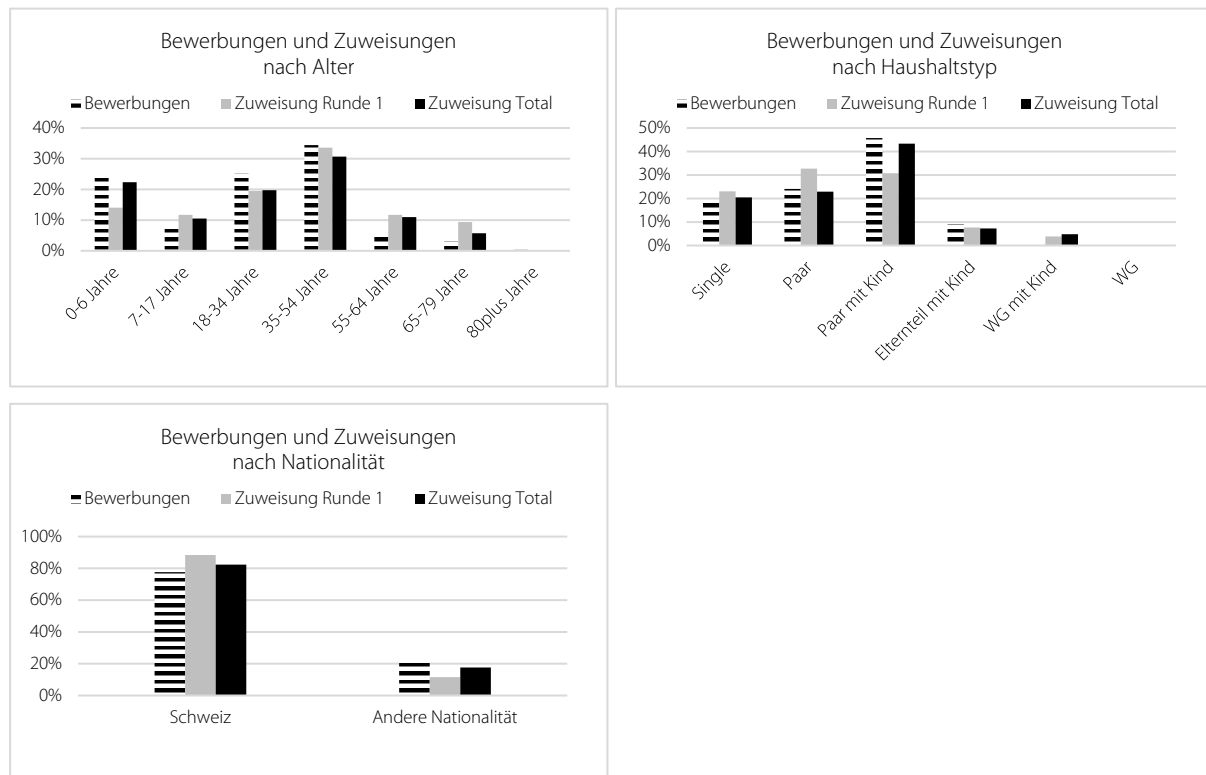
Mit den Bewerbungen aus der zweiten Runde konnte die Verteilung gemäß den Kriterien aus dem Vermietungskonzept korrigiert werden. So wurden beispielsweise überdurchschnittlich viele Paare mit Kindern im Vorschulalter sowie Personen mit anderer Nationalität berücksichtigt (Abbildung 35). Gemessen am Anteil aller Bewerbungen wurden überdurchschnittlich viele Personen über 55 Jahre und unterdurchschnittlich viele

Personen zwischen 18 und 54 Jahren gewählt. Bei den Haushaltstypen wurden Wohngemeinschaften mit Kindern übergewichtet. Bei der Nationalität stimmten die Bewerbungen und Zuweisungen gut aufeinander.

Die ausgewählten Mieterinnen wurden mit einem Nachbarschaftstag und einer Kommunikations-App begrüßt. Später wurden Arbeitsgruppen für die Siedlungskommission, Gästezimmer und Jugendraum lanciert. Es folgten die Umzugskoordination und die Ausstellung der Mietverträge sowie der Erstbezug.

Abbildung 35

Bewerbungen auf die Wohnsiedlung Letzigraben, Zuweisungen in der Runde 1 und Total (2021, n=1717)



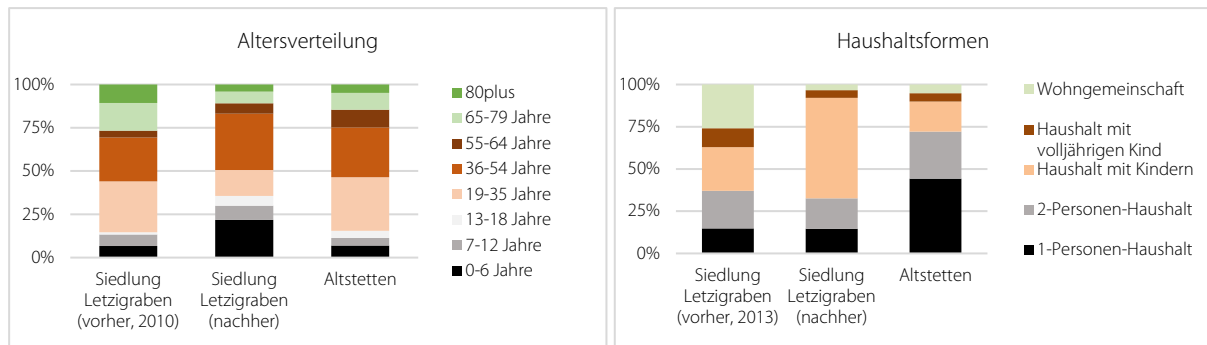
Quelle: SGE

4.6.6 Ergebnisse und Erkenntnisse soziale Mischung

Ergebnisse und Erkenntnisse zu den Zielgruppen

Die statistischen Daten zur Alters- und Haushaltsmischung zeigen, dass die erwünschte Zielgruppe Familie erreicht wurde: Ihr Anteil dominiert die demografische Struktur, verglichen mit der ursprünglichen Mischung vor dem Start des Umzugsprozesses 2010. Der Anteil Familien ist auch deutlich höher als im Quartiersdurchschnitt (Abbildung 36).

Abbildung 36
 Altersgruppen und Haushaltsformen Siedlung Letziggraben im Vergleich Alt- und Neubau und zum Quartier

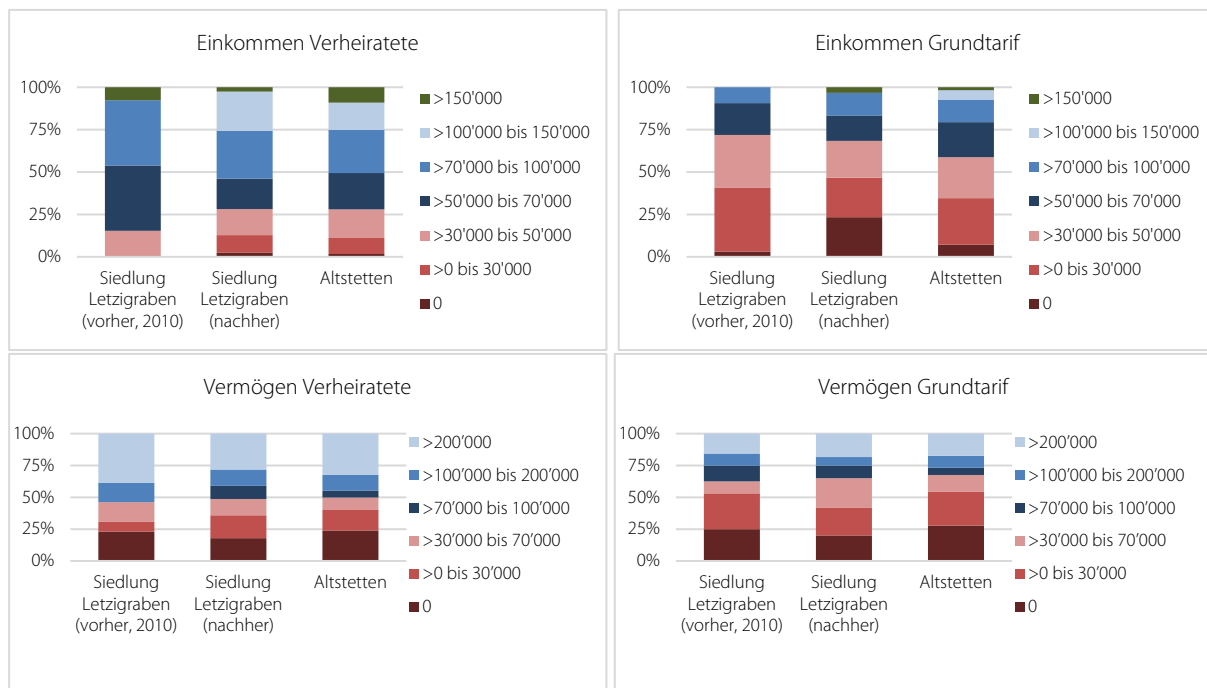


Quelle: SSZ

Die sozioökonomische Mischung zeigt eine relativ hohe Kontinuität: Der Anteil Haushalte mit tieferen Einkommen liegt bei Verheirateten im Quartierdurchschnitt und ist bei Einzelbesteuerten sogar höher. Verglichen mit der alten Wohnsiedlung ist der Anteil Geringverdiener bei Paaren sogar höher. Die geringeren Einkommen dürften auch mit dem hohen Anteil Familien und damit einhergehend mehr Teilzeiteinkommen und nicht erwerbstätigen Elternteilen zusammenhängen. Die Vermögensverteilung hat sich insgesamt wenig verändert und liegt im Quartiersdurchschnitt (Abbildung 37).

Eine größere Veränderung fand bei der Mischung nach Herkunft statt: Der Anteil Schweizer sank, verglichen mit der Ursprungsmischung, und die kulturelle Mischung wurde heterogener. Im Altbau wurde sie dominiert von Personen aus Südeuropa. Im Neubau wohnen mehr Personen aus dem alten Europa, aus Südosteuropa und der Türkei sowie der weniger entwickelten übrigen Welt. Die kulturelle Mischung hat sich damit dem Quartier angenähert (Abbildung 38).

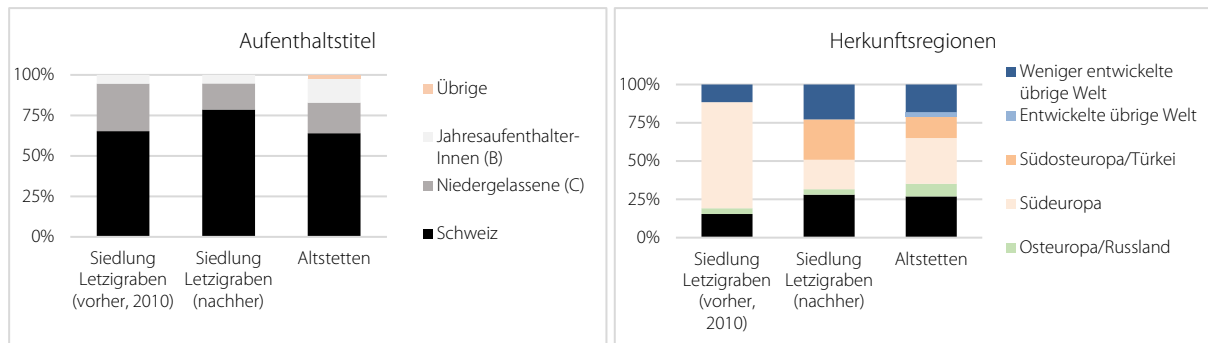
Abbildung 37
 Einkommen und Vermögen Siedlung Letziggraben im Vergleich Alt- und Neubau und zum Quartier



Quelle: SSZ

Abbildung 38

Aufenthaltstitel und Herkunftsregionen Siedlung Letzigraben im Vergleich Alt- und Neubau und zum Quartier



Quelle: SSZ

Einfluss der Intervention auf die Mischung

Aus der Gesamtbetrachtung wirken sich die Mischungsmaßnahmen folgendermaßen aus:

- Der neue Wohnungsmix ermöglichte es, wieder deutlich mehr Familien ansprechen zu können.
- Das Vermietungstool mit dem hinterlegten Vermietungskonzept zur soziodemografischen Mischung und zur Mischung nach Herkunft half, den angestrebten Alters-, Haushalts- und Nationalitätenmix in zwei Zuweisungsrounds zu realisieren. Die Mischung nach Herkunftsregion passte sich dem Quartier an.
- Trotz der verhältnismäßig deutlichen Erhöhung der Mietpreise verglichen mit dem Altbau konnten Zielgruppen erreicht werden, die im Durchschnitt sogar weniger Einkommen aufweisen als die Zielgruppen im Altbau.

Erkenntnisse Projektentwicklung

- Projektentwickler können Haushaltsmischungen ermöglichen, wenn sie Wohnungsgrundrisse den Anforderungen der Haushaltsformen anpassen: Familien brauchen genügend abschließbare Zimmer, Senioren barrierefreie Wohnungen, Alleinstehende Wohnungen zu bezahlbaren Stückpreisen. Der Ansatz funktioniert nur, wenn spezifische Anforderungen geklärt werden.

Erkenntnisse Vermarktung/Vermietung

- Das Vermietungsmanagement kann erwünschte Mietermischungen umsetzen, indem es Vermarktungs- und Vermietungsprozesse mit Richtgrößen zur Mischung der Einkommens- und Altersgruppen, Haushaltsformen und zum Zusammenleben steuert. Diese Maßnahme funktioniert besser, je mehr der relevanten Kriterien mit Bewerbungen erfasst werden können.

4.6.7 Quellen

Interviews mit der Siedlungsgenossenschaft Eigengrund SGE:

- Geschäftsleitung (Mai 2021)

Dokumente:

- Antrag Generalversammlung Juni 2013 „Neubau Siedlung Letzigraben, Zürich“
- Geschäftsberichte der SGE (2003 – 2020)
- Statuten der SGE (2012)
- Vermietungsreglement der SGE (2021)
- Website der SGE (www.eigengrund.ch)

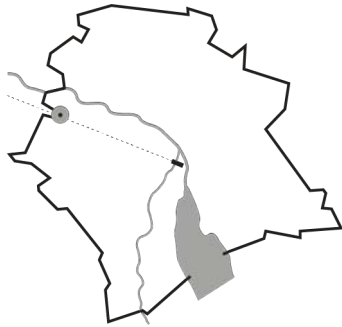
Daten:

- MetaSys AdScan (Insertionsdaten)
- Siedlungsgenossenschaft Eigengrund (SEG)
- Statistik Stadt Zürich (SSZ)

4.7 Fallstudie Luchswiese

4.7.1 Wohnungsunternehmen und Mischungsziele

Wohnungsunternehmen:	Liegenschaften Stadt Zürich, Zürich
Stadtteil/Quartier:	Kreis 12 Schwamendingen / Hirzenbach
Eigentümerform:	Kommunales Wohnungsunternehmen
Wohnsiedlung:	Altbau mit 72 Wohnungen



Quelle: Karte und Schema, eigene Darstellung; Luftbild: Swisstopo, 1:2500

Mischungsziel: Nach Jahren der Kontinuität in der sozioökonomischen Dimension wird eine Neupositionierung in der soziodemografischen Mischung angestrebt.

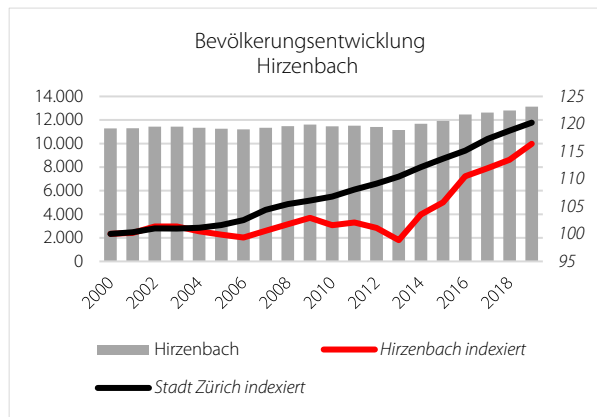
Intervention: Die Siedlung Luchswiese in Hirzenbach befindet sich am Ende ihres Lebenszyklus und wird bald ersetzt. Liegenschaften Stadt Zürich (LSZ) setzte in den letzten Jahren auf eine Neupositionierung in der soziodemografischen Mischung mit befristeten Verträgen für Studierende. Sie möchte damit nicht nur Zielgruppen eine Wohnmöglichkeit geben, die flexibel mit der bevorstehenden Entmietung umgehen. Sie gleicht so auch sozioökonomische Entmischungsmechanismen aus, die aufgrund der Belegungsvorgaben stattfinden.

4.7.2 Einordnung ins Quartier

Wohnungsmarkt und Quartiersimage

Die Siedlung Luchswiese befindet sich am nördlichen Stadtrand Zürichs im Quartier Hirzenbach mit 13.100 Einwohnern. Das Quartier ist entgegen dem städtischen Trend lange Zeit nicht gewachsen (Abbildung 39). Seit 2013 erlebt es einen Bevölkerungsboom und hat fast auf das städtische Wachstum aufgeholt. In den letzten zehn Jahren sind über 600 Wohnungen gebaut worden, was 10% des heutigen Wohnungsbestands entspricht. Die mittleren brutto-Angebotsmieten liegen bei 1.880 Franken und damit deutlich unter den 2.300 Franken im städtischen Schnitt (2019).

Abbildung 39
Bevölkerungsentwicklung Hirzenbach im Vergleich zur Stadt Zürich



Quelle: SSZ

Hirzenbach ist ein typisches Gartenstadtquartier mit durchgrünter Wohnsiedlung. Das Quartier litt lange Zeit aufgrund der unausgewogenen Sozialstruktur und dem hohen Anteil Migranten aus ärmeren Ländern unter einem schlechten Ruf. Schweizweit bekannt wurde das Quartier durch die Kultfigur Harry Hasler, der mit als Stereotyp aus dem Quartier das Vorabendprogramm prägte. Die Wohnsiedlung Luchswiese besteht aus fünfgeschossigen Zeilen, die auf einer teppichartigen grünen Wiese verteilt sind.

Die Wohneigentumsverhältnisse in Hirzenbach werden dominiert von gemeinnützigen Wohnbauträgern: mehr als die Hälfte der Einwohnenden lebt in Wohnungen gemeinnütziger Träger, Stiftungen und Wohnungen der Stadt Zürich mitgezählt. Die Genossenschaften haben ihren Wohnungsbestand zwischen 2014 und 2019 anteilmäßig leicht ausgebaut. Zugenommen hat auch der Anteil Wohnungen institutioneller Eigentümer. Privat- und Stockwerkeigentümer gibt es im Quartier verhältnismäßig wenig.

Standortqualitäten und Quartiersinfrastruktur

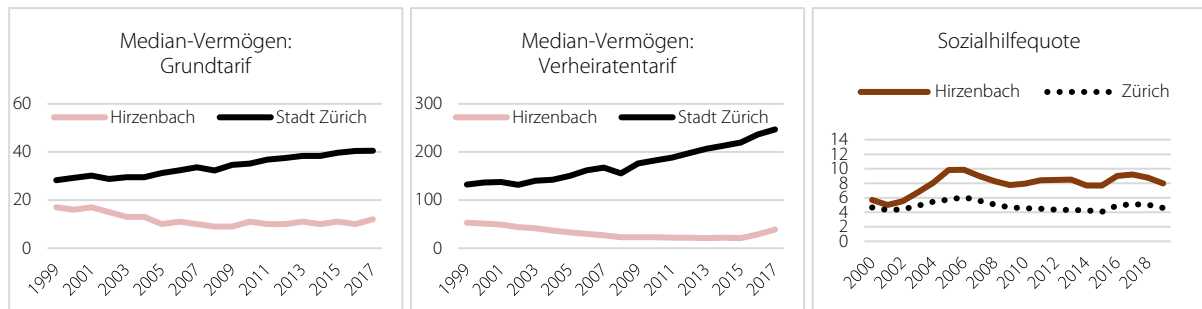
Hirzenbach ist ein Wohnquartier mit wenig Versorgungsangeboten und Quartierdienstleistungen. In Gehdistanz der Wohnsiedlung befindet sich ein Alltagsversorger für den täglichen Bedarf. Mehr Geschäfte befinden sich im alten Dorfzentrum und an der im Jahr 1990 eröffneten S-Bahnstation Stettbach. Beide Versorgungszentren befinden sich mit knapp 1.5km Distanz relativ weit weg von der Wohnsiedlung. Die Erschließung mit Tram und Bus ist gut (ÖV-Gütekategorie A⁶). Von 2008 bis 2018 hat sich die Zahl der Arbeitsplätze in Zürich Nord erhöht. Hirzenbach hat deshalb als Pendlerstandort an Bedeutung gewonnen.

Veränderungsdynamik soziale Mischung

Sozioökonomische Mischung: Die sozioökonomischen Indikatoren haben sich in den letzten zwanzig Jahren wenig verändert (Abbildung 40). Die Median-Einkommen sind von 2000 bis 2017 nur leicht angestiegen. Sie liegen deutlich unter dem städtischen Durchschnitt. Die Median-Vermögen sind anfangs der 2000er Jahre deutlich gesunken. Seit 2005 entwickeln sie sich stabil. Hirzenbach folgt damit nicht der Wohlstandsentwicklung der gesamten Stadt. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass Daten der letzten vier Jahre fehlen. Die überdurchschnittlich hohe Sozialhilfequote entwickelt sich seit Mitte der 2000er Jahre parallel zum Trend der Stadt Zürich. Der Bildungsstatus liegt deutlich unter dem städtischen Durchschnitt.

⁶ Die ÖV-Güteklassen sind ein Indikator zur Erschließung mit dem öffentlichen Verkehr. Sie ermöglichen es, Standorte zu identifizieren, die durch ihre gute Erschließung mit dem öffentlichen Verkehr ein hohes Potenzial als Entwicklungsschwerpunkte aufweisen (Quelle: Bundesamt für Raumentwicklung, Schweiz). A ist die beste Erschließungskategorie, E die schlechteste.

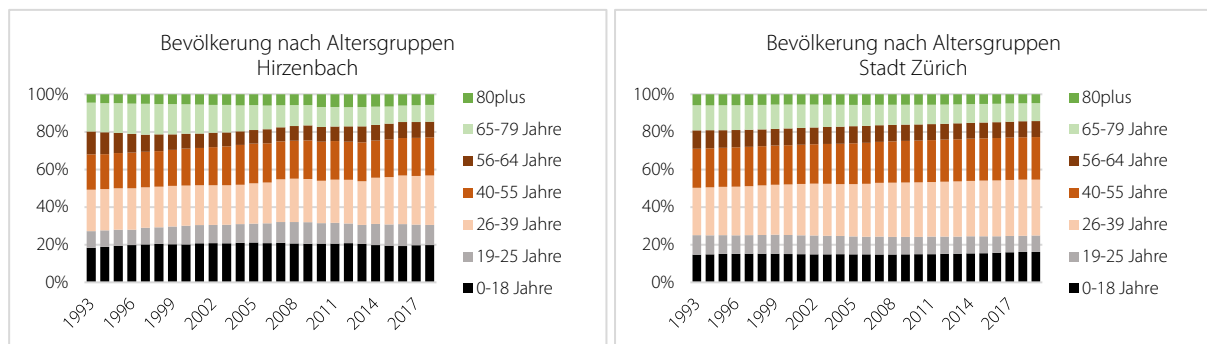
Abbildung 40
Entwicklung der sozioökonomischen Indikatoren Hirzenbach im Vergleich zur Stadt (Vermögen in Tausend CHF)



Quelle: SSZ

Soziodemografische Mischung: Der Anteil Kinder und junger Erwachsener bis 25 Jahre ist in Hirzenbach überdurchschnittlich hoch, der Anteil Senioren entspricht dem städtischen Durchschnitt. Hirzenbach zieht andere Zielgruppen als die gesamte Stadt an: Seit 2000 ist neben dem Anteil 80plus vor allem der Anteil junger Personen im Ausbildungsalter (19-25) gewachsen. Gesamtstädtisch ist vor allem die Zahl der 26- bis 55-Jährigen gewachsen (Abbildung 41).

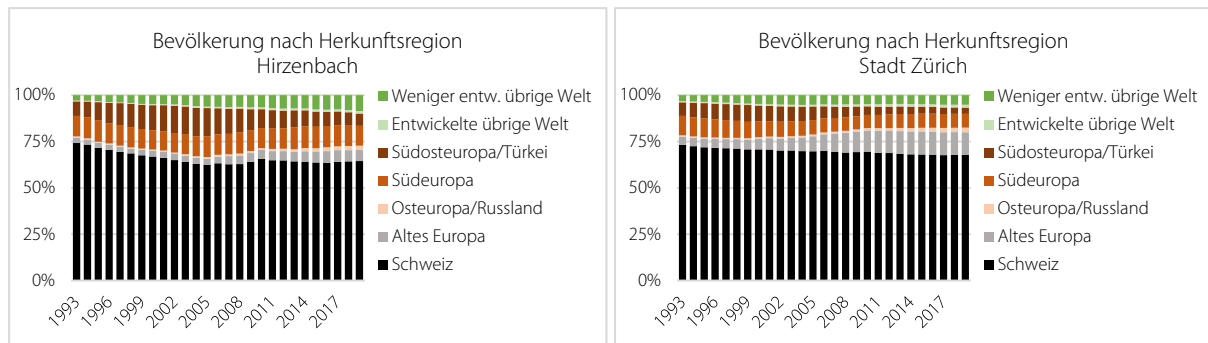
Abbildung 41
Entwicklung der Altersgruppen Hirzenbach im Vergleich zu Zürich



Quelle: SSZ

Mischung nach Herkunft: Der Anteil Schweizerinnen und Schweizer in Hirzenbach entspricht dem städtischen Durchschnitt, die Herkunftsmischung weicht allerdings ab. Der Anteil Personen aus Südosteuropa, der Türkei und Südeuropa ist deutlich höher, hat von höherem Niveau aus aber auch deutlicher abgenommen. Der Anteil Personen aus dem alten Europa ist deutlich kleiner und hat auch weniger stark zugenommen als im gesamtstädtischen Durchschnitt (Abbildung 42).

Abbildung 42
Bevölkerungsentwicklung nach Herkunftsregion Hirzenbach im Vergleich zu Zürich



Quelle: SSZ

4.7.3 Wohnungsunternehmen und Wohnsiedlung

Status im Portfolio

Liegenschaften Stadt Zürich besitzt insgesamt 9.194 Wohnungen (Stand 2020) in der Stadt Zürich. Bis ins Jahr 2025 plant und realisiert LSZ weitere 1.050 Wohnungen. Die Wohnungen, die zur Kostenmiete vermietet werden, machen rund 4.5% des Mietwohnungsbestands in der Stadt Zürich aus. Sie sind im Verwaltungs- und nicht im Finanzvermögen der Stadt angesiedelt. Dadurch ist LSZ der Pflicht entbunden, mit den Wohnungen Gewinn zu erwirtschaften. Rund 445 Wohnungen befinden sich im Stadtkreis 12, in dem sich auch das Quartier Hirzenbach befindet. Die durchschnittliche Monats-Nettomiete beträgt bei einer Wohnungsgröße von 60m² rund 750 Franken. Die Mieten für die Bestandsliegenschaften liegen im Durchschnitt etwa 40% unter den Marktmieten.

Die Luchswiese ist die 19. städtische Siedlung. Sie wurde 1960/61 erstellt. Sie soll in den nächsten Jahren mit Neubauten ersetzt werden, die auch Betreuungs- und Bildungsangebote aufnehmen. Die Wohnsiedlung befindet sich neben dem Schulhaus Luchswiesen, das einen dringlichen Erweiterungsbedarf im Bereich Kindergärten und Betreuungseinrichtungen hat.

Unternehmens-/Portfoliostrategie, Wirtschaftlichkeitsziele, interne Organisation

In der Strategie von LSZ ist das Ziel festgehalten, Wohnraum für untere bis mittlere Einkommensschichten zu schaffen und zu erhalten. Das Portfolio der städtischen Wohnsiedlungen wird kontinuierlich weiterentwickelt. In den kommenden Jahren sollen acht neue Siedlungen realisiert und in Betrieb genommen werden. Ergänzend zur Erstellung städtischer Wohnliegenschaften vergibt LSZ Baurechte an gemeinnützige Wohnbauträgerschaften.

LSZ erstellt Neubauten, Ersatzneubauten und Ergänzungsbauten, um vorhandene bauliche Verdichtungspotentiale in Wohnsiedlungen zum Erhalt und zur Schaffung von bezahlbarem Wohnraum zu nutzen. Für die Luchswiese wurde im Rahmen von Vorstudien ein Erhalt der Gebäude geprüft und verworfen. Die Maßnahmen zur Ertüchtigung der Liegenschaft hätte eine große Eingriffstiefe in die Bausubstanz zur Folge gehabt, die sowohl ökonomisch als auch ökologisch keinen Mehrwert gegenüber einer Neubauvariante gebracht hätte. Auch wäre das vorhandene Ausnutzungspotential nur durch massive Qualitätseinbußen im Außenraum nutzbar geworden. Eine Instandsetzung wäre aufgrund der Eingriffstiefe nur im unbewohnten Zustand möglich. Weiter wäre die Hellhörigkeit als Hauptkonfliktpunkt in den städtischen Wohnsiedlungen nicht verbessert worden.

Gemäß Gemeindeverordnung bewirtschaftet und vermietet die Stadt ihre kommunalen Wohnsiedlungen ohne Beanspruchung von Steuergeldern und ohne Gewinnabsicht nach dem Prinzip der Kostenmiete. Sie stützt sich hinsichtlich Investitions- und Kapitalkosten, Abschreibungen und Erneuerungs-Rückstellungen

sinngemäß auf die anerkannten Grundsätze der Wohnbauförderung für gemeinnützige Bauträgerinnen und Bauträger. Die Richtlinien geben unter anderem die maximale Anlagekostenlimite beim Neubau vor.

Die sozioökonomischen Zielgruppen von LSZ ergeben sich aus den Mietpreisen der Wohnungen: Das steuerbare Haushaltseinkommen darf den Bruttomietzins bei der Vermietung um nicht mehr als das Vierfache überschreiten.

LSZ deckt das Portfoliomanagement und die Vermietung inhouse ab. Die Projektentwicklung wird vom Amt für Hochbauten in der Bauherrenvertretung übernommen, LSZ bleibt die Eigentümervertreterin (Bestellerin). Sozial- oder Quartiersmanagement-Aufgaben können an Drittorganisationen aus der Stadtverwaltung delegiert werden.

Fakten zur Wohnsiedlung

Baujahr:	1960/61
Städtebau/Freiraum:	Stark durchgrünte Gartenstadtsiedlung
Stand im Erneuerungszyklus:	Keine Erneuerung in den letzten 20 Jahren. Eine Ersatzneubausiedlung ist in Planung, der Wettbewerb wurde im Mai 2022 entschieden.
Wohnungsanzahl:	72
Wohnungsstandard:	Altbau
Wohnungsmix:	12x 1-Zi, 24x 2-Zi, 24x 3-Zi, 12x 4-Zi
Zusatznutzungen:	2 Bastelräume, 15 Garagenboxen
Wohnungspreis 3-Zi-Wohnung:	CHF 710
Nebenkosten:	ca. CHF 70 (Heizkosten und Treppenhauspauschale)
Fluktuation:	ca. 4% (verhältnismäßig hoch)
Energiestandard:	Keine energetische Sanierung

4.7.4 Politische Vorgaben

LSZ muss gemäß Gemeindeverordnung preisgünstigen Wohnraum nach dem Prinzip der Kostenmiete anbieten und bei der Vermietung das vom Stadtrat erlassene Vermietungsreglement umsetzen. Dieses umfasst bei der Vermietung Anforderungen an maximale Einkommen und Vermögen, die am Mietpreis gemessen werden, sowie Anforderungen an Haushaltsgroßen, die im Verhältnis zur Wohnungsgröße stehen. Hinzu kommt das Gebot der diskriminierungsfreien Vermietung. Der Stadtrat hat 2018 die Vermietungsvorgaben verschärft: Die Einkommens- und Vermögenssituation muss neu auch im bestehenden Mietverhältnis überprüft werden, Personen mit zu hohen Einkommen und Vermögen müssen wegziehen.

4.7.5 Intervention

Zielgruppen-Ziel: Die Wohnsiedlung Luchswiese soll soziodemografisch neu gemischt werden: Bei Mieterwechseln erhalten junge Menschen in Ausbildung Vorrang.

Ziel der Intervention: Freie Wohnungen werden seit mehr als zehn Jahren nach denselben Vorgaben zu Einkommen und Haushaltsgroßen vermietet. Erfahrene Vermieterteams sind bestrebt, die bestehende Mischung aufrechtzuerhalten. Dieses Bestreben erhält eine neue Dimension, da LSZ die Einkommens- und Vermögenssituation mit dem überarbeiteten Vermietungsreglement seit 2019 auch in den bestehenden Mietverhältnissen kontrollieren muss. Im Hinblick auf den anstehenden Erneuerungsprozess hat das Vermietungsteam seine Strategie allerdings angepasst und vermietet freie Wohnungen seit 2018 befristet über das Jugendwohnnetz (JuWo) an junge Menschen.

Vermietungsprozess: Wer in der Luchswiese eine Wohnung mieten will, muss strenge Kriterien erfüllen: Die Das maßgebende Einkommen darf den Bruttomietzins um nicht mehr als das Vierfache überschreiten. Der

Betrag setzt sich aus dem steuerbaren Einkommen des gesamten Haushalts und einem Zehntel des über 200.000 Franken liegenden steuerbaren Vermögens des gesamten Haushalts zusammen. Bei Bruttomietpreisen von ca. 500 Franken für eine Zweizimmerwohnungen bis 900 Franken für eine Vierzimmerwohnung bedeutet dies, dass Alleinstehende mit einem steuerbaren Einkommen von knapp 2.000 Franken im Monat und Familien mit einem steuerbaren Haushaltseinkommen von rund 3.500 Franken pro Monat angesprochen werden. Die Beträge liegen deutlich unter dem steuerbaren Medianeinkommen in Hirzenbach von 2.500 bzw. 5.000 Franken (Quelle: Statistik Stadt Zürich).

Mit der Umsetzung des 2019 verschärften Vermietungsreglements müssen auch bestehende Mieter – nach einer aktuell noch laufenden Übergangsfrist – nachweisen, dass sie die Anforderungen an die Vermietung der Wohnungen erfüllen. Das angemessene Verhältnis gilt im laufenden Mietverhältnis als verletzt, wenn das maßgebende Einkommen über 70.000 Franken liegt und gleichzeitig das Sechsfache des Bruttomietzinses übersteigt. Zudem darf die Zahl der Bewohnenden die Zahl der Zimmer um höchstens eins unterschreiten. Bei Unterbelegung erhalten Mieterinnen und Mieter innerhalb von zwei Jahren zwei zumutbare Umzugsangebote.

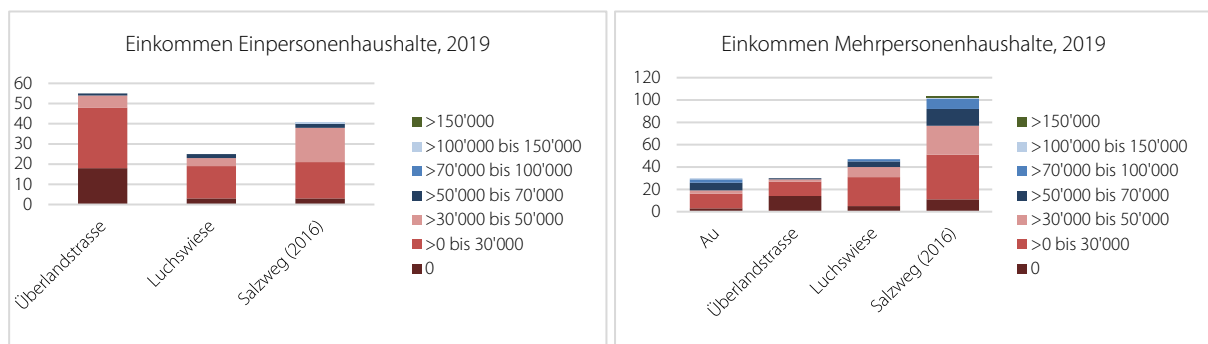
Freie Wohnungen schreibt LSZ im Normalfall im Amtsblatt aus und publiziert sie im Internet. Interessierte schreiben sich mit einem elektronischen Dossier ein. Eine begrenzte Auswahl, die nach einem Zufallsprinzip gezogen wird, wird zur Besichtigung eingeladen und darf sich auf die Wohnung bewerben. Die Vergabe richtet sich nach Zuschlagskriterien. Diese umfassen eine sozial vielseitig zusammengesetzte Bewohnerschaft, den Vorrang von Personen mit minderjährigen Kindern, die Dringlichkeit des Wohnungsbedarfs und die Berücksichtigung von Personen, die auf dem Wohnungsmarkt benachteiligt sind. Mit dem Strategiewechsel 2018 überlässt LSZ die Vermietung der Wohnungen in der Luchswiese dem JuWo.

4.7.6 Ergebnisse und Erkenntnisse soziale Mischung

Ergebnisse und Erkenntnisse zu den Zielgruppen

Die Bewohnerdaten zeigen, dass in der Luchswiese nur zwei Haushalte mit einem Haushaltseinkommen über 70.000 Franken wohnen. Das verschärfte Vermietungsreglement führt in dieser Hinsicht zu keiner spürbaren Entmischung mehr. In weiteren Stadtrandsiedlungen von LSZ ist die Situation vergleichbar (Abbildung 43).

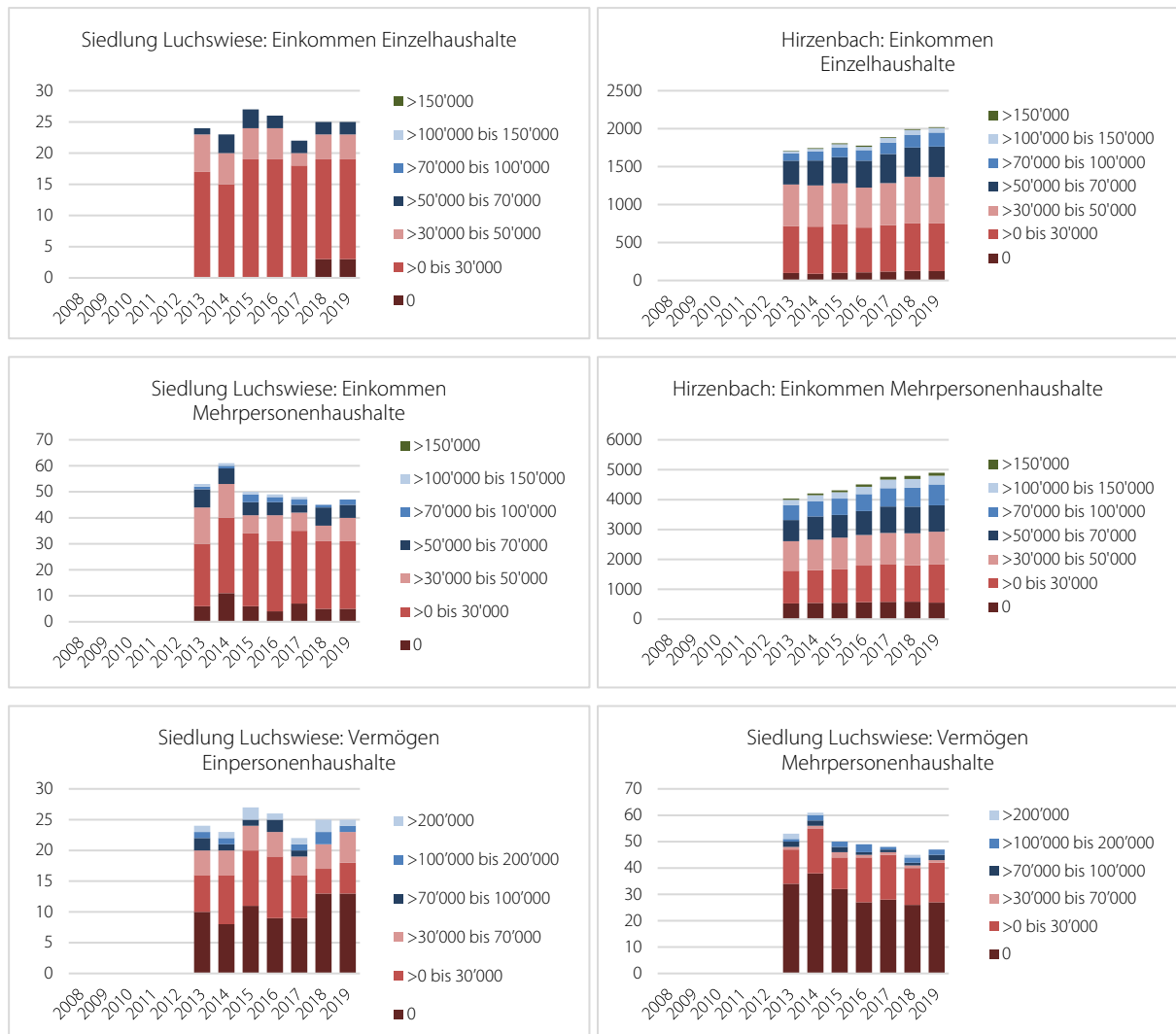
Abbildung 43
Einkommen nach Haushaltsgrößen in drei städtischen Wohnsiedlungen im Vergleich (Einkommen in Tausend CHF)



Quelle: SSZ

Die Daten zeigen viel mehr, dass die sozioökonomische Mischung in der Luchswiese sehr gering ist: Rund drei Viertel der Haushalte fallen in die tiefste Einkommensklasse, was weit über dem Anteil im Quartier liegt (Abbildung 44). Über die Hälfte der Bewohnenden verfügt über kein Vermögen. Die Stabilisierung des kleinen Einkommensanteils in der dritten Einkommensklasse gelang über die letzten zehn Jahre und auch mit dem Strategiewechsel 2018. Geringfügig erhöht hat sich mit dem Zuzug der jungen Menschen in Ausbildung der Anteil der Einkommens- und Vermögenslosen.

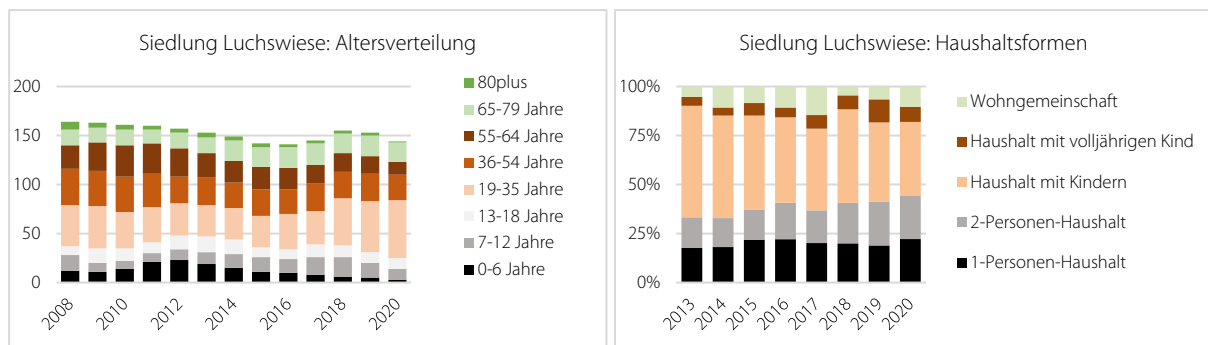
Abbildung 44
Entwicklung der Einkommen und Vermögen nach Haushaltsgröße Siedlung Luchswiese im Vergleich zum Quartier



Quelle: SSZ

Soziodemografisch ist einiges passiert: Vor dem Strategiewechsel schwankte vor allem der Anteil Kinder: Anfangs der 2010er Jahre gab es einen Babyboom, der allerdings wieder abebbte. Seit 2018 steigt die Zahl der 19- bis 35-Jähriger in der Wohnsiedlung stark an (Abbildung 45).

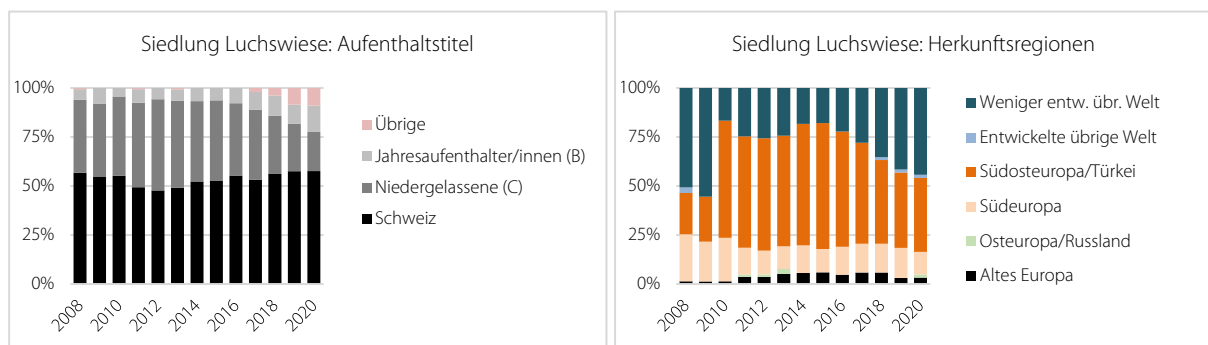
Abbildung 45
Entwicklung der Altersgruppen und Haushaltsformen Siedlung Luchswiese



Quelle: SSZ

Auch die Mischung nach Aufenthaltstitel hat sich mit der Vermietung von Wohnungen über das JuWo verändert: Die Zahl der Jahresaufenthalter, also der Personen, die aus dem Ausland direkt nach Zürich gezogen sind, ist gestiegen. Seit 2016 gibt es auch einzelne Haushalte ohne Aufenthaltstitel, also Asylbewerbende. Der Anteil Personen aus der weniger entwickelten Welt ist in den letzten Jahren auf über zwanzig Prozent gestiegen (Abbildung 46).

Abbildung 46
Entwicklung nach Aufenthaltstitel und Herkunftsregionen Siedlung Luchswiese



Quelle: SSZ

Einfluss der Intervention auf die Mischung

- Das verschärfte Vermietungsreglement mit den erhöhten Anforderungen an die Einkommen von bestehenden Mieterinnen und Mieter wird keinen Einfluss auf die Mischung in der Siedlung Luchswiese oder vergleichbaren Siedlungen am Stadtrand haben, da die Einkommensgrenzen nur von Einzelfällen überschritten werden.
- Mit dem Strategiewechsel von 2018, freie Wohnungen über das JuWo zu vermieten, konnte die sozioökonomische Mischung relativ stabil gehalten werden.
- Sehr schnell und stark verändert hat sich allerdings die soziodemografische Mischung. Die veränderte Vermietungspraxis hat sich aufgrund der eher hohen Fluktuation in der Wohnsiedlung schnell niedergeschlagen.
- Die jungen Menschen haben auch zu einer veränderten soziokulturellen Mischung beigetragen: starke Veränderungen gab es nicht nur hinsichtlich ihrer Herkunft, sondern auch der Wohnformen.

Erkenntnisse Vermarktung/Vermietung

- Das Vermietungsmanagement kann Mietermischungen bei strengen Auflagen zu Haushaltseinkommen verändern, indem es auf Merkmale zu Alter, Haushaltsform und Zusammenleben ausweicht. Der Ansatz funktioniert nicht, wenn es auch in diesen Dimensionen strenge Auflagen erfüllen muss.

Quellen

Interviews mit LSZ:

- Portfolio-Management und der Vermietung (Juli 2021, März 2022)

Dokumente:

- Liegenschaften Stadt Zürich (2012): Luchswiese, Siedlungsdokumentation Nr. 19
- Liegenschaften Stadt Zürich (2019): Mietreglement – Fragen und Antworten.
- Liegenschaften Stadt Zürich (2021): Strategie Liegenschaften Stadt Zürich.
- Stadt Zürich (2018): Verordnung über die Grundsätze der Vermietung von städtischen Wohnungen.
- Stadt Zürich (2019): Reglement über die Vermietung von städtischen Wohnungen.
- Stadt Zürich (2021): Gemeindeordnung der Stadt Zürich.
- Stadt Zürich Amt für Hochbauten (2021): Wettbewerbsprogramm Ersatzneubau Wohnsiedlung Luchswiese. Zürich-Schwamendingen.

Daten:

- MetaSys AdScan (Insertionsdaten)
- Statistik Stadt Zürich (SSZ)

4.8 Fallstudie Seebach

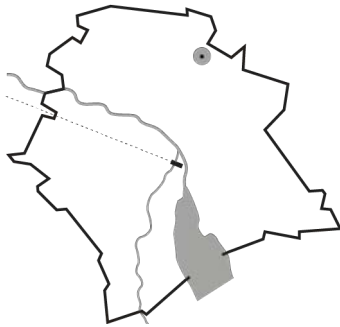
4.8.1 Wohnungsunternehmen und Mischungsziele

Wohnungsunternehmen: Privatwirtschaftliches Unternehmen, Anlagefonds

Stadtteil/Quartier: Kreis 11/Seebach

Eigentümerform: Institutioneller Eigentümer

Wohnsiedlung: Neubauten auf Transformationsland mit 244 Wohnungen



Quelle: Karte und Schema, eigene Darstellung; Luftbild: Swisstopo, 1:2500

Mischungsziel: Neupositionierung in der sozioökonomischen und soziodemografischen Dimension.

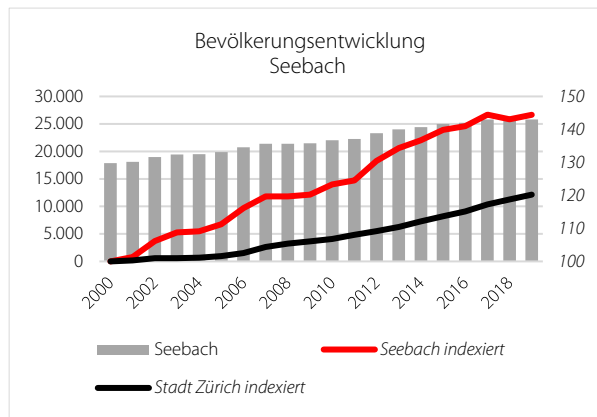
Intervention: Die institutionelle Eigentümerin, eine Bank, investierte 2005 und 2012 über zwei Anlagefonds in eine Wohnsiedlung in Seebach, die auf einem ehemaligen Industrieareal am Stadtrand in Seebach entwickelt wurde. Ihr Ziel war, Mittelstandsfamilien in der ersten Etappe großzügige und moderne Wohnungen anzubieten und somit ein attraktives, im Quartier nicht verfügbares Angebot zu machen.

4.8.2 Einordnung ins Quartier

Wohnungsmarkt und Quartiersimage

Die Wohnsiedlung befindet sich am nördlichen Stadtrand Zürichs im Quartier Seebach mit knapp 26.000 Einwohnern. Das Quartier ist seit dem Jahr 2000 weit überdurchschnittlich stark gewachsen (Abbildung 47). In den letzten zehn Jahren sind über 2.100 Wohnungen gebaut worden, was 16% des heutigen Wohnungsbestands entspricht. Die mittleren brutto-Angebotsmieten liegen bei 2.090 Franken, also deutlich unter den 2.300 Franken im städtischen Schnitt liegt (2019, Quelle: Meta-Sys AdScan).

Abbildung 47
Bevölkerungsentwicklung Seebach im Vergleich zur Stadt



Quelle: SSZ

Das Quartier Seebach ist geprägt von großer Infrastruktur und einer kleinteiligen Gartenstadt. Das Image ist unauffällig. Die Wohnsiedlung befindet sich im Quartier zwischen Bahngleisen und Arbeitsplatzgebieten mitten im Entwicklungsgebiet.

Die Wohneigentumsverhältnisse im Quartier entsprechen fast dem städtischen Durchschnitt. Nur der Anteil Einwohner, der in gemeinnützigen Wohnungen wohnt, liegt leicht unter dem Durchschnitt. In den letzten Jahren ist die Zahl der Einwohnenden, die in Wohnungen von Pensionskassen leben, gestiegen. Dies ist v.a. auf neue große Wohnsiedlungen in transformierten Arealen zurückzuführen.

Standortqualitäten und Quartiersinfrastruktur

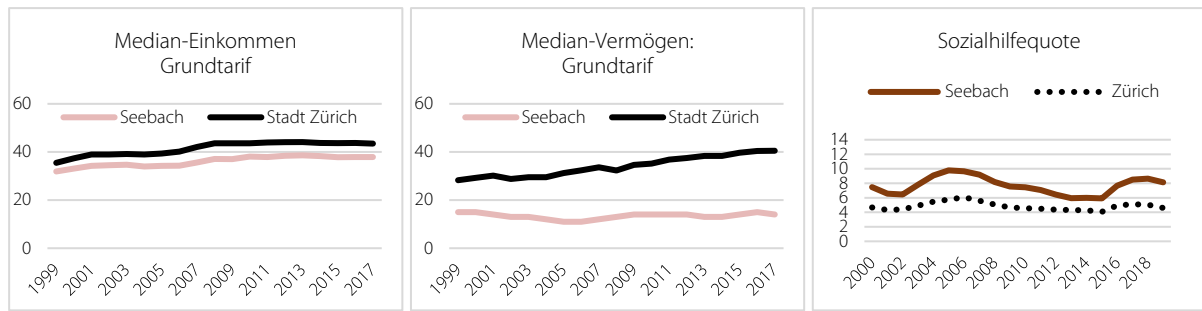
Seebach ist ein Stadtquartier, das in den letzten zwanzig Jahren eine starke Transformation erlebte und in naher Zukunft weiter erleben wird: große ehemals industriell genutzte Areale wurden und werden bebaut. Neben dem Wohnungsbau wurde auch viel Bürofläche für Arbeitsplätze realisiert. Von 2008 bis 2018 hat sich die Zahl der Arbeitsplätze nicht nur im Quartier, sondern auch im größeren Perimeter Zürich Nord erhöht. Seebach hat deshalb als Pendlerstandort an Bedeutung gewonnen.

Das Quartier war lange Zeit unterversorgt. Erst ab Mitte der 2010er Jahre ist mit dem Arbeitsplatzangebot und den neuen Wohnsiedlungen auch attraktive Gastronomie und mehr Alltagsversorgung entstanden. Auch der Ausbau der Grundschulen hinkte der Entwicklung hinterher: der Neubau wurde erst im Jahr 2009 eröffnet. Die Erschließung mit Tram und Bus ist gut. Die stark frequentierte S-Bahn-Station Oerlikon ist in fünfzehn Minuten Gehdistanz zur Wohnsiedlung erreichbar.

Veränderungsdynamik soziale Mischung

Sozioökonomische Mischung: Die Statusindikatoren haben sich in Seebach stabil bis positiv entwickelt (Abbildung 48). Die Einkommen sind seit dem Jahr 2000 parallel zum städtischen Trend leicht angestiegen, allerdings deutlich unter dem städtischen Durchschnitt. Die Vermögen sind entgegen dem städtischen Trend trotz einer sehr starken Bevölkerungsentwicklung relativ stabil geblieben und nicht gestiegen. Während des Bezugs der ersten Etappe der Wohnsiedlung sanken sie sogar leicht. Die Sozialhilfequote hat sich parallel zum Trend der Stadt Zürich seitwärts entwickelt. Sie liegt allerdings deutlich über dem Durchschnitt.

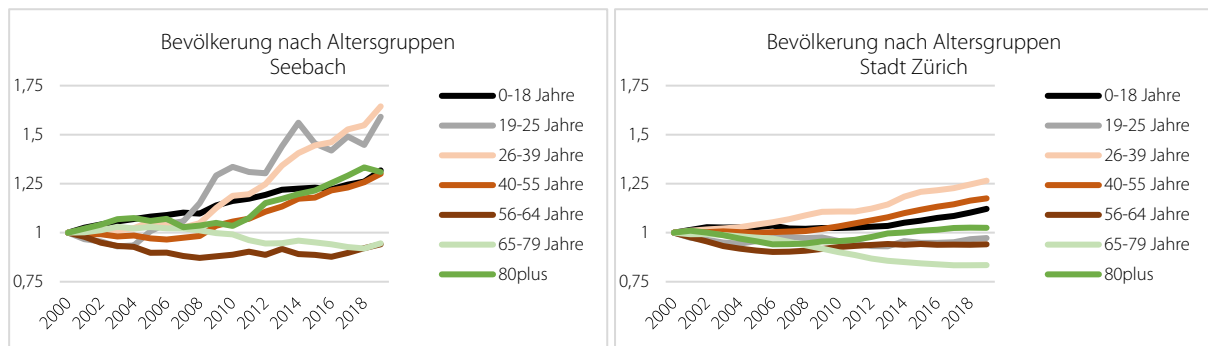
Abbildung 48
Entwicklung der sozioökonomischen Indikatoren Seebach im Vergleich zur Stadt (Einkommen und Vermögen in Tausend CHF)



Quelle: SSZ

Soziodemografische Mischung: Die Altersgruppen entwickelten sich im Vergleich zur Stadt deutlich dynamischer bei den jungen Erwachsenen im Alter von 19 bis 39 Jahren und der Altersgruppe 80plus und leicht dynamischer bei Kindern (Abbildung 49).

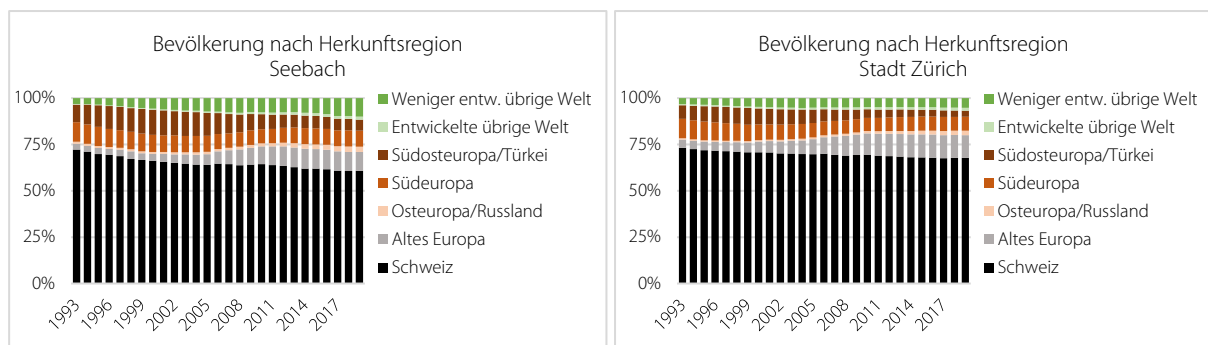
Abbildung 49
Indexierte Entwicklung der Altersgruppen Seebach im Vergleich zu Zürich



Quelle: SSZ

Mischung nach Herkunft: Der Anteil Schweizerinnen und Schweizer liegt heute leicht unter dem städtischen Durchschnitt (Abbildung 50). Er hat mit der Bevölkerungsentwicklung der letzten Jahre überdurchschnittlich stark abgenommen. Die Herkunftsländer haben sich ähnlich dem gesamtstädtischen Schnitt verändert, allerdings ist der Anteil Personen aus der weniger entwickelten Welt deutlich höher.

Abbildung 50
Bevölkerungsentwicklung nach Herkunftsregion Seebach im Vergleich zu Zürich



Quelle: SSZ

4.8.3 Wohnungsunternehmen und Wohnsiedlung

Status im Portfolio

Die Wohnsiedlung in Seebach besteht aus mehreren Liegenschaften, die zu zwei Anlagefonds der Eigentümerin gehören. Die Portfolios der Fonds haben einen Schwerpunkt des Wohnungsbestands in Zürich. Der eine Anlagefonds umfasst 3.500 Wohnungen. Im anderen Fonds, der auf Wohnformen mit integrierten Serviceleistungen sowie zukunftsorientierte Wohnbaukonzepten ausgerichtet ist, befinden sich 6.500 Wohnungen. Die Immobilienbestände in den Fonds sind relativ jung. 60% der Wohnungen in Zürich sind nach 2000 gebaut worden. Die Wohnsiedlung gehört zu den jüngeren Beständen.

Unternehmens- und Portfoliostrategie, Wirtschaftlichkeitsziele, interne Organisation

Das Assetmanagement des Unternehmens verwaltet die Bestände diverser Anlagefonds mit Wohn- und Gewerbeimmobilien in der Schweiz und im Ausland.

Das Unternehmen bezeichnet sich nicht als First Mover, versucht aber, in wichtigen Entwicklungsgebieten Fuß zu fassen. Das Unternehmen ist darauf ausgerichtet, Entwicklungen zu antizipieren, z.B. über Investitionen der öffentlichen Hand in Infrastruktur und öffentlichen Verkehr. Das Asset Management engagiert sich bereits in der Entwicklungsphase für Projekte. Die Fonds dürfen allerdings erst bei Vorliegen einer Baubewilligung investieren.

Die beiden Fonds haben den „langfristigen Substanzerhaltung von Immobilien und die Ausschüttung angemessener Erträge“ zum Ziel. Der spezialisierte Fonds ist darüber hinaus auf „zukunftsorientierte Wohnformen“ mit Servicedienstleistungen ausgerichtet.

Das Unternehmen übernimmt das Portfoliomanagement und begleitet auch Projektentwicklungen inhouse. Die Ausführung der Projektentwicklung, das Vermietungsmanagement und das Quartier-/Sozialmanagement lagert es aus.

Fakten zur Wohnsiedlung

Baujahr:	Etappe 1: 2005, Etappe 2: 2012
Städtebau/Freiraum:	Großform und Hochhaus, asphaltierter Innenhof mit Parkplätzen und Kinderspielplatz, begrünter Park zum Gleisfeld
Stand im Erneuerungszyklus:	Neubau auf ehemaligem Gewerbeareal
Wohnungsanzahl:	Etappe 1: 151, Etappe 2: 93
Wohnungsstandard:	Neubau mit hohem Ausbaustandard. In der zweiten Etappe werden 3 Ausbaustandards und Servicedienstleistungen angeboten.
Wohnungsmix:	4% 1-Zi, 17% 2-Zi, 32% 3-Zi, 23% 4-Zi, 23% 5-Zi
Zusatznutzungen:	2 Ladenlokale
Stückpreis 3.5 Zimmer warm:	Siedlung: 2009: CHF 2.300; 2019: CHF 2.400 Stadt: 2009: CHF 1.800; 2019: CHF 2.300
Fluktuation:	ca. 11% (2019)
Energiestandard:	Moderner Standard

4.8.4 Politische Vorgaben

Die Wohnsiedlung wurde im Rahmen einer kooperativen Entwicklungsplanung realisiert, an der die Eigentümerin nicht direkt beteiligt war. Die Stadt Zürich und die damalige Entwicklerin hielten fest, dass das Gebiet

ein attraktiver, durchmischter und belebter Stadtteil werden soll, Freiräume und Architektur von hoher Qualität zu einem positiven Image beitragen sollen und Grundeigentümer sich finanziell an den gebietsaufwertenden Maßnahmen beteiligen sollen. Die Kosten für die Maßnahmen beliefen sich auf geschätzte 88 Millionen plus 20 Millionen kapitalisierte Instandhaltungskosten. Sie wurden anteilmäßig auf die Parzellen aufgeteilt. Standortvorteile wurden besonders gewichtet. Die nach diesem Modell ermittelten Kosten betragen, umgelegt pro Jahr und Quadratmeter vermietbarer Nutzfläche, zwischen 2.50 und 10 Franken. Demgegenüber erfuhr die Liegenschaft durch die Realisierung der Freiraummaßnahmen je nach Lage eine Wertsteigerung von 3 bis 8 Prozent, die von den Eigentümern in den Erträgen umgesetzt werden durfte.

4.8.5 Intervention

Zielgruppen-Ziel: Mit der ersten Etappe der Wohnsiedlung wollte das Asset Management neue Zielgruppen, für die es wenige Wohnungsangebote im Quartier gab, ansprechen. Dazu zählten Arbeitstätige der neuen Dienstleistungsgebiete im höheren Qualifikationsbereich sowie Familien mit hohem Flächenbedarf. Als Ergänzung zur ersten Etappe fokussierte das Asset Management in der zweiten Etappe auf ein junges urbanes Publikum, das sich für Zusatz-Services zum Wohnen interessierte.

Ziel der Intervention: Das Asset Management realisierte in der ersten Etappe ein großes Angebot an großflächigen 4- und 5-Zimmerwohnungen. In der zweiten Etappe nutzte es einen anderen Anlagefonds und realisierte einen hohen Anteil kleiner Wohnungen mit Service-Dienstleistungen gemäß dem Anlageziel.

Projektentwicklung: Das Unternehmen realisierte in der ersten Etappe über zwei Drittel Wohnungen mit mindestens 4.5 Zimmer. Mit Ausnahme weniger Studios gab es keine Wohnungen mit weniger als drei Zimmer (Tabelle 11). Die Wohnungen weisen nicht nur unterschiedliche Grundrisse, sondern auch mittlere bis sehr große Wohnflächen auf (Tabelle 11). In der zweiten Etappe ergänzte das Unternehmen den Wohnungsmix mit einem hohen Anteil kleiner Wohnungen mit 2.5 Zimmer (41%, Tabelle 11). Diese Wohnungen haben eine geringere Grundrissvarianz und sind von der Fläche her deutlich kleiner geschnitten als jene der ersten Etappe.

Tabelle 11
Wohnungsmix nach Etappen

Zimmer	1. Etappe	Anteil	Wohnfläche	2. Etappe	Anteil	Wohnfläche
1-1,5	12	8%	15-30m ²	-	0%	
2-2,5	0	0%	58m ²	42	41%	50-80m ²
3-3,5	39	26%	85-125m ²	40	39%	80-85m ²
4-4,5	35	23%	113-167m ²	21	20%	110m ²
5+	65	43%	135-170m ²	-	0%	
Total	151	100%		90	100%	

Quellen: Statistik Stadt Zürich; MetaSys AdScan

Vermietung: Bei der Erstvermietung 2005 gab es im Quartier nur zwei weitere Wohnsiedlungen mit ähnlich großen 4- und 5-Zimmerwohnungen, beides waren ebenfalls Neubauten, die kurz zuvor bezogen wurden. Die Quadratmeterpreise dieser Wohnungen, die von einem gemeinnützigen und einem privaten Eigentümer entwickelt wurden, lagen allerdings deutlich über jenen der untersuchten Wohnsiedlung.

Für die großen Wohnungen in der untersuchten Wohnsiedlung interessierten sich bei der Erstvermietung weder Eltern noch Familien, die Vermietung harzte. Dies lag auch daran, dass die Schulsituation für das wachsende Quartier nicht gelöst war und die neue Grundschule erst vier Jahre später, 2009, eröffnet wurde.

Um den Leerstand bei der Erstvermietung aufzufüllen, änderte das Vermietungsmanagement die Strategie und inserierte die Wohnungen als Studenten-Wohngemeinschaften. So konnte der Leerstand reduziert werden. Begünstigend wirkte, dass die Universität Zürich wenige Jahre zuvor diverse Institute aus dem Stadtzentrum nach Zürich Nord ausgelagert hatte, einige davon in unmittelbarer Gehdistanz der Wohnsiedlung.

Im Vergleich zu den Angebotsmieten im Quartier waren die großzügigen Wohnungen in der Siedlung zwar deutlich teurer im Stückpreis, allerdings günstiger im Quadratmeterpreis (Tabelle 12). In den fünfzehn Jahren von 2005 bis 2019 holen die Wohnungspreise im Quartier auf und befinden sich 2019 auf ähnlichem Niveau wie in der untersuchten Wohnsiedlung. Angebotsmieten von 3-Zimmerwohnungen sind nun sogar teurer. Die 2019 deutlich gestiegenen Quadratmeterpreise in der untersuchten Wohnsiedlung sind auch auf die zweite Etappe mit den kleineren Wohnungen zurückzuführen, die 2012 bezogen wurde.

Tabelle 12

Brutto-Angebotsmieten im Stück- und Quadratmeterpreis nach Zimmerzahl im Vergleich zum Quartier

	Wohnsiedlung (Brutto-Stückpreis CHF/Mt.)		Seebach (Brutto-Stückpreis CHF/Mt.)		Wohnsiedlung (Brutto-CHF/qm/Mt.)		Seebach (Brutto-CHF/qm/Mt.)	
	3-Zi	4-Zi	3-Zi	4-Zi	3-Zi	4-Zi	3-Zi	4-Zi
2005	2.300	3.000	1.800	2.500	220	250	255	255
2009	2.200	2.900	2.000	2.600	276	243	272	257
2019	2.430	3.100	2.600	3.100	299	302	335	302

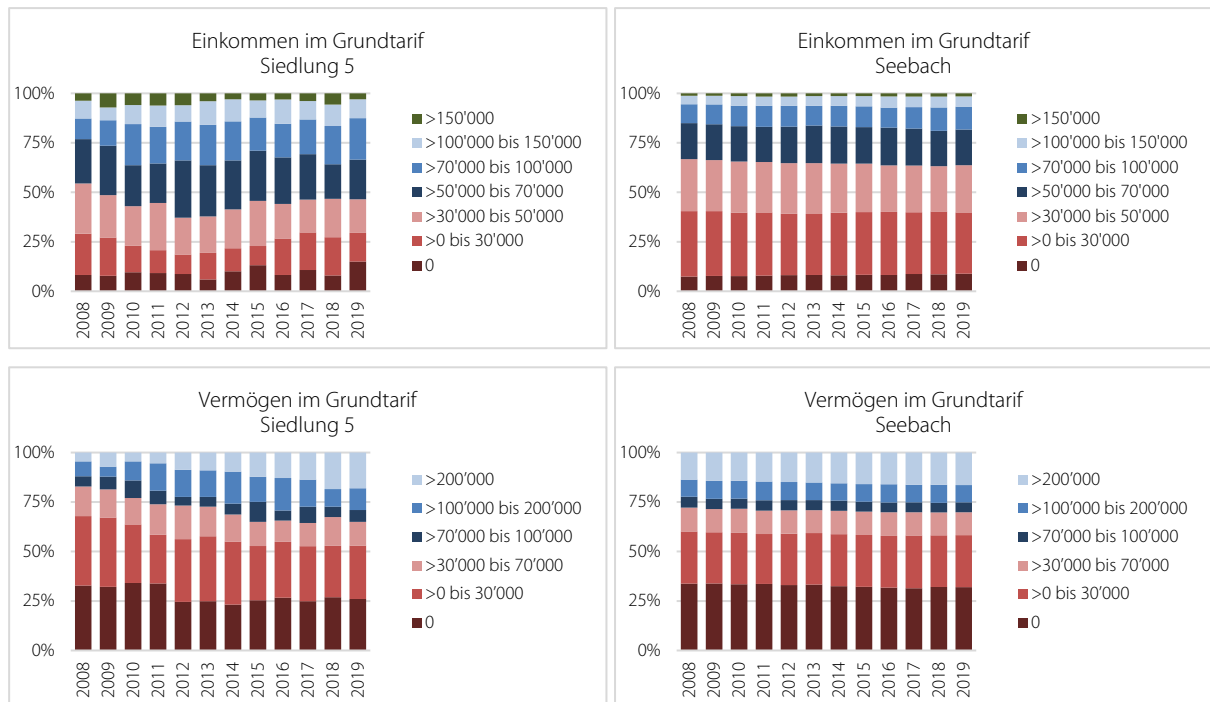
Quelle: Meta-Sys AdScan, eigene Darstellung

4.8.6 Ergebnisse und Erkenntnisse soziale Mischung

Ergebnisse und Erkenntnisse zu den Zielgruppen

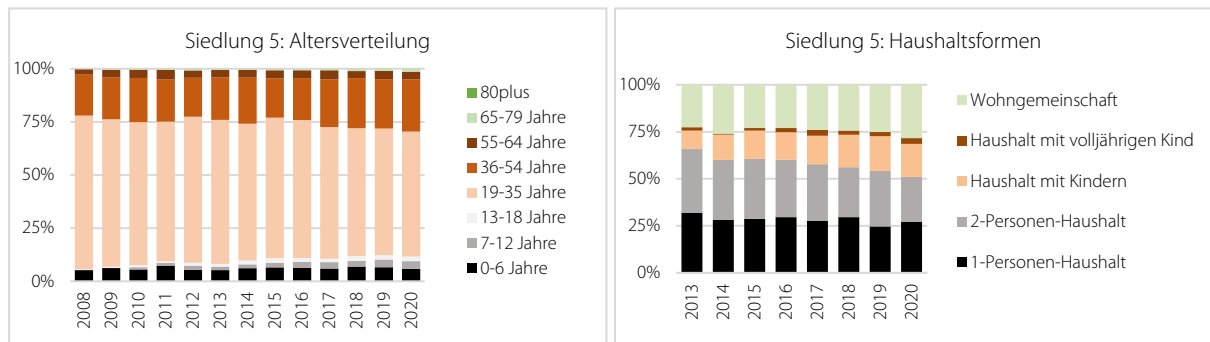
- Eine Auswertung der Daten zeigt, dass die Bewohnenden der Siedlung verglichen mit dem Quartier überdurchschnittlich viel verdienen (Abbildung 51). Da der Anteil junger Menschen sehr hoch ist, lagen allerdings die Vermögen insbesondere anfangs deutlich unter dem Schnitt im Quartier. Mit der Zeit hat eine Vermögensbildung stattgefunden, die deutlich stärker als im Quartiersvergleich ausfiel. 2019 ist die Vermögensverteilung vergleichbar.
- Familien gibt es bis heute sehr wenige in der Wohnsiedlung, ebenso gibt es kaum Personen über 55 Jahren. Die Wohnsiedlung hat sich bei jungen Menschen etabliert (Abbildung 52).
- In der Wohnsiedlung gibt es einen hohen Anteil Jahresaufenthalter, also Personen, die direkt aus dem Ausland in die Stadt gezogen sind, und einen weit überdurchschnittlich hohen Anteil Personen mit anderer Nationalität. Diese kommen vor allem aus den alten europäischen Ländern und gehören damit zu den besser qualifizierten Migrationsgruppen (Abbildung 53).
- Die Mischung ist bis heute sehr heterogen: 50% weisen tiefen oder keine Einkommen auf, 50% haben mittlere und höhere Einkommen. 65% haben tiefe oder keine Vermögen, 35% mittlere bis hohe Vermögen (Abbildung 51).

Abbildung 51
Entwicklung der Einkommen und Vermögen in der Siedlung im Vergleich zum Quartier



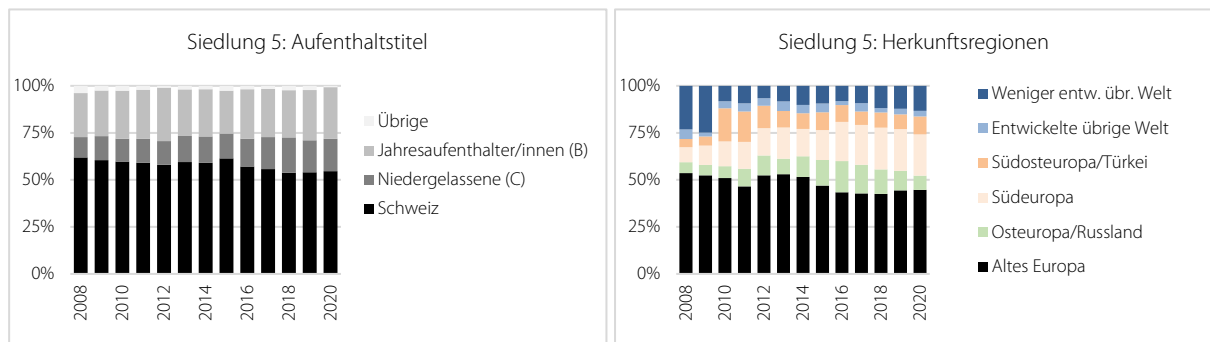
Quelle: SSZ

Abbildung 52
Entwicklung der Altersgruppen und Haushaltsformen in der Siedlung



Quelle: SSZ

Abbildung 53
Entwicklung nach Aufenthaltstitel und Herkunftsregionen in der Siedlung



Quelle: SSZ

Einfluss der Intervention auf die Mischung

In einer Gesamtbetrachtung wirken sich die Mischungsmaßnahmen folgendermaßen aus:

- Der Wohnungsmix ist ein starker Hebel für die demografische Mischung, weil er Haushaltsformen lenkt. Im vorliegenden Fall wurden anfangs viele großflächige Familienwohnungen für Wohngemeinschaften vermietet, weil die Nachfrage fehlte. Wohnungstypen können also Wohnformen nicht erzwingen.
- Mit (fehlenden) großflächigen Wohnungen können Angebote geschaffen, die sich vom Bestand abheben und mehr bieten als an besseren Lagen. Die Wohnungen in der Fallstudie werden bis heute gut vermietet.
- Mit der zweiten Etappe wurde der Wohnungsmix mit kleineren Wohnungen ergänzt. Damit passte sich der Wohnungsmix der Zielgruppe an: der Ausgleich veränderte unmittelbar nichts an der Altersmischung und Mischung nach Aufenthaltstitel und Herkunft. Stärkere Veränderungen in der Mischung gab es erst von 2016 bis 2020, allerdings unabhängig des Wohnungsangebots. Mischungen pendeln sich also in den ersten zwanzig Jahren ein und verändern sich je nach Zuwanderungsdruck.
- Selbst mit den hohen Wohnungsstückpreisen stellte sich von Anfang an eine heterogene sozioökonomische Mischung ein. Die Mischung unterscheidet sich zwar vom Quartier, ist aber nicht komplett anders. Die Eigentümerin hat von Anfang an mit der Neupositionierung auch bisherige Bevölkerungsgruppen angesprochen und erreicht.

Erkenntnisse Portfolio-/Asset Management

- Portfolio- und Asset Manager können mehr Wohnfläche zu bezahlbaren Preisen anbieten, wenn sie Quadratmeterpreise im Projekt ausgleichen und mit höheren Preisen für kleine Wohnungen geringere Preise für größere Wohnungen ermöglichen. Dieser Ansatz funktioniert nicht, wenn vorgegebene Quadratmeterpreise pro Wohnungsgröße umgesetzt werden müssen.
- Asset Manager können Familien mittelfristig an neuen Lagen erreichen, wenn sie Familienwohnungen nach dem Erstbezug an Wohngemeinschaften oder junge Paare vermieten: Familien sind keine First Mover und kommen erst dann, wenn das Quartiersangebot stimmt. Der Ansatz bringt weniger Risiken, wenn Wohnungsgrundrisse auf unterschiedliche Haushaltsformen ausgelegt sind.
- Portfolio- und Asset Manager können Risiken für Nischenangebote reduzieren, wenn sie für die Vermietung zielgruppenspezifische Maßnahmen einplanen. Der Ansatz funktioniert besser, wenn spezialisierte Betreiber das Angebot übernehmen oder das Vermietungsmanagement Kooperationen mit Organisationen eingeht, die direkten Zugang zu passenden Zielgruppen haben.

4.8.7 Quellen

Interviews mit dem Unternehmen:

- Portfolio- und Asset-Management (Mai 2021)

Dokumente:

- Anlagerichtlinien der Anlagefonds
- Exposé der Wohnsiedlung
- Stadt Zürich, Amt für Städtebau (2000), Entwicklungskonzept Leutschenbach. Kooperative Entwicklungsplanung.
- Stadt Zürich, Amt für Städtebau (2012), Leitbild Leutschenbach. Grundsätze der Gebietsentwicklung.

Daten:

- MetaSys AdScan (Insertionsdaten)
- Statistik Stadt Zürich (SSZ)

4.9 Fallstudie Heidelberger Straße

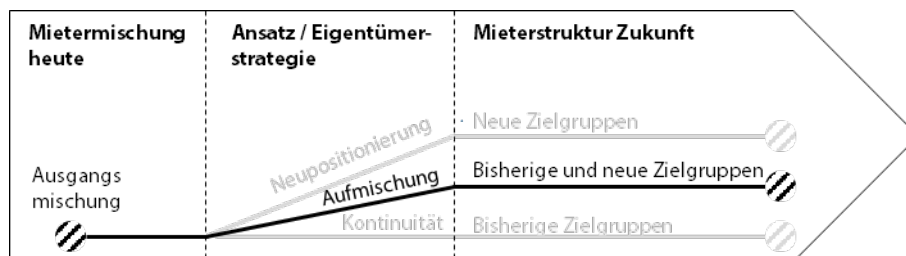
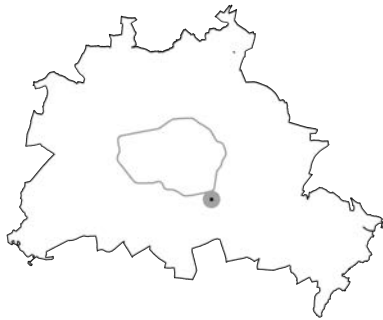
4.9.1 Wohnungsunternehmen und Mischungsziele

Wohnungsunternehmen: Wohnungsbau-Verein Neukölln eG, Berlin

Bezirk/Ortsteil/PLR: Neukölln/Alt-Treptow/Bouchéstraße

Eigentümergeuppe: Genossenschaft

Wohnsiedlung: Ersatzbau mit 93 Wohnungen



Quelle: Karte und Schema, eigene Darstellung; Luftbild: FIS-Broker Berlin, 1:2500

Mischungsziel: Die Genossenschaft strebte eine soziodemografische Mischung an.

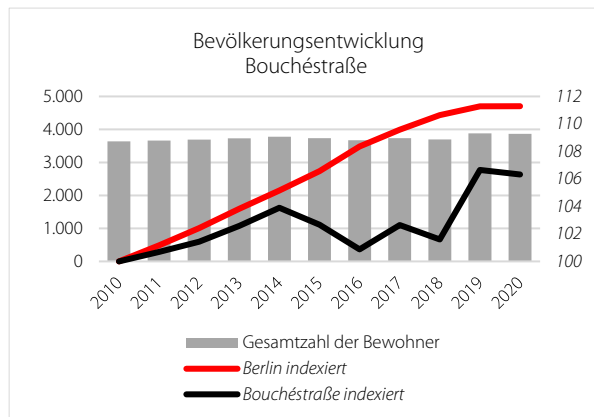
Intervention: Die WBV Neukölln eG plante von 2008 bis 2010 einen Ersatzbau in der Anlage Heidelberger Straße in Neukölln. Mit dem Neubau sollten mehr barrierefreie Wohnungen auf energetisch hohem Niveau für Mitglieder, insbesondere für Senioren und Familien, entstehen. Ein breiter Wohnungsmix sollte zu einer Veränderung der Mietermischung beitragen.

4.9.2 Einordnung ins Quartier

Wohnungsmarkt und Quartiersimage

Die Anlage Heidelberger Straße befindet sich im Planungsraum Bouchéstraße im Bezirk Neukölln im südlichen Berlin. In der Bouchéstraße wohnen heute knapp 4.000 Einwohnerinnen und Einwohner. Der Planungsraum wuchs anfangs der 2010er Jahre knapp im städtischen Durchschnitt (Abbildung 54). Nach 2014 wendete sich der Trend: bis zum Zeitpunkt der Fertigstellung des Neubaus 2018 schrumpfte die Bevölkerung im Quartier. Die mittlere Angebotsmiete im Planungsraum ist deutlich gestiegen. Im Jahr 2019 liegt sie mit 16,80 Euro deutlich über dem städtischen Schnitt von 10,14 Euro (Quelle: IBB). Die mittleren Angebotsmieten der WBV Neukölln eG liegen deutlich darunter bei rund 7 bis 7,50 Euro.

Abbildung 54
Bevölkerungsentwicklung Bouchéstraße im Vergleich zu Berlin



Quelle: SenSW

Neukölln leidet seit Jahrzehnten unter einem schlechten Image. Die Genossenschaft konnte ihre Wohnungen an der Heidelberger Straße lange Zeit nicht unter Mitgliedern vermieten, sondern schrieb sie jeweils aus. Das Blatt wendete sich anfangs der 2010er Jahren: Der Druck auf den Wohnungsmarkt stieg, junge Zuziehende und Umziehende empfanden die Wohnungen in der klassischen Gründerzeitstruktur und mit der relativ guten Anbindung an den inneren S-Bahnring plötzlich als attraktiv. Heute ist der Bezirk hip, die Wohnlage ist nur fünf Minuten von der aufgewerteten und belebten Einkaufsstraße und Ausgehmeile Weserstraße entfernt und trotzdem ruhig. Es gibt Kinos in der Nähe, die Neuköllner Oper und Theater.

Die Eigentümerstruktur an der Bouchéstraße wird geprägt von privaten Wohnungsunternehmen, Genossenschaften und Privatpersonen. Landeseigene Wohnungsunternehmen haben keinen Bestand.

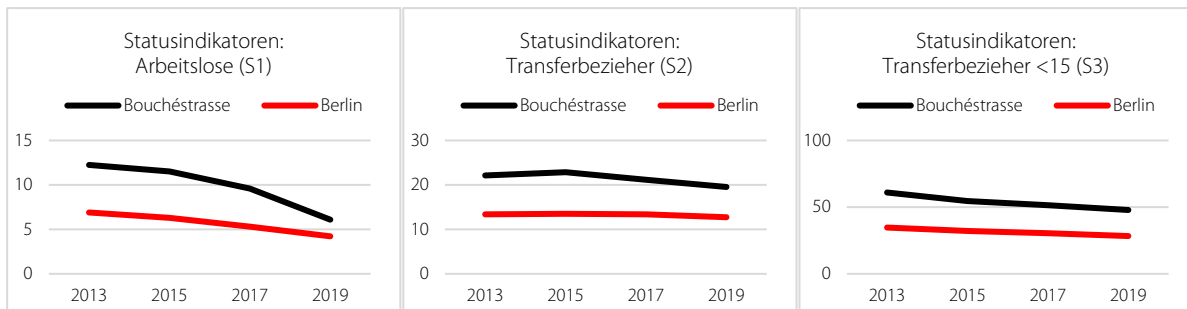
Standortqualitäten und Quartiersinfrastruktur

Der Standort Heidelberger Straße eignet sich gut für die Zielgruppen Senioren und Familien: Busstationen mit vier Linien befinden sich in Gehdistanz der Anlage. Die U-Bahnstation Treptower Park ist 1,7 km entfernt. Läden für den täglichen Bedarf und ein Einkaufszentrum befinden sich in Gehdistanz. Arbeiten im Quartier ist für viele allerdings keine Option: Der Anteil Arbeitsplätze im Bezirk Neukölln ist eher tief. Die ansässigen Unternehmen bieten hauptsächlich Arbeitsplätze für Geringqualifizierte.

Veränderungsdynamik soziale Mischung

Sozioökonomische Mischung: Die sozioökonomische Mischung in der Bouchéstraße hat sich seit 2013 stark verändert: Die Arbeitslosigkeit hat sich fast halbiert und liegt nur noch leicht über dem städtischen Schnitt (Abbildung 55). Der Anteil Transferbeziehende ist nach einem kurzfristigen Anstieg im gesamtstädtischen Trend gesunken und befindet sich 2019 bei 19,5% (Berlin: 13%). Auch der Anteil Kinder in Haushalten mit Transferbezug ist im Durchschnitt gesunken, liegt aber immer noch bei hohen 47,9% (Berlin: 28%).

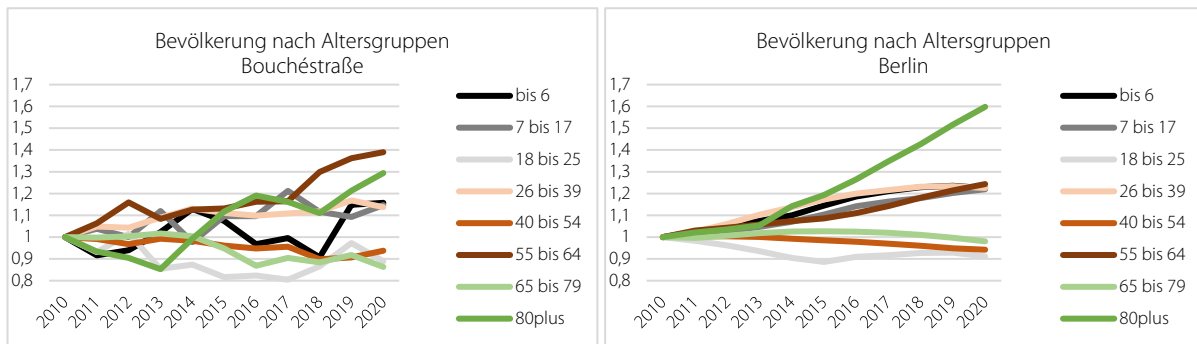
Abbildung 55
Entwicklung der Statusindikatoren Bouchéstraße im Vergleich zu Berlin



Quelle: SenSW

Soziodemografische Mischung: Der Bevölkerungsrückgang in der Bouchéstraße ist auf den Verlust verschiedener Altersgruppen zurückzuführen: die Zahl der 18- bis 25-Jährigen, der 40- bis 54-Jährigen und der 65- bis 79-Jährigen nimmt seit 2010 ab. Die Daten zeigen die Volatilität der demografischen Entwicklung: Bei Familien mit Kindern ist kein klarer Trend erkennbar, ob sie bleiben oder wegziehen (Abbildung 56).

Abbildung 56
Indexierte Entwicklung der Altersgruppen Bouchéstraße im Vergleich zu Berlin

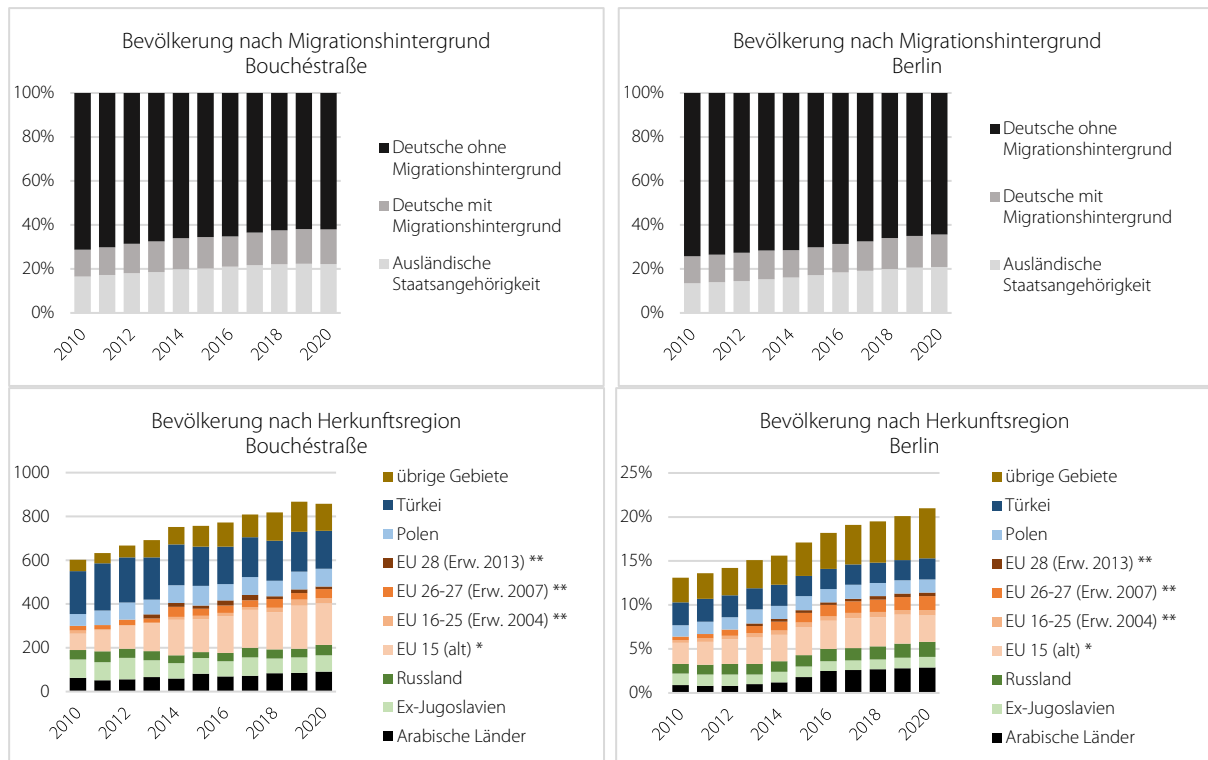


Quelle: SenSW

Mischung nach Herkunft: Kulturell hat sich die Bouchéstraße schubartig mit Zuziehenden aus alten EU-15 Staaten und den EU26/27-Staaten aufgemischt, also mit Personen, die aus Ländern mit höherem Bildungspotenzial kommen. Entsprechend dem städtischen Trend nimmt der Anteil Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit seit bald zehn Jahren zu (Abbildung 57).

Abbildung 57

Bevölkerungsentwicklung nach Migrationshintergrund und Herkunftsregion Bouchéstraße im Vergleich zu Berlin



Quelle: SenSW

4.9.3 Wohnungsunternehmen und Wohnsiedlung

Status im Portfolio

Die WBV Neukölln eG besitzt rund 5.700 Wohnungen in sechs Bezirken der Stadt Berlin (Pankow, Wedding, Neukölln, Tempelhof-Schöneberg, Steglitz-Zehlendorf, Charlottenburg-Wilmersdorf). Die Genossenschaft hat mehr als 13.000 Mitglieder, davon sind ca. 500 bis 800 Mitglieder auf Wohnungssuche. Seit zehn Jahren besteht ein Aufnahmestopp. Nur Kinder von Mitgliedern sowie Personen, die eine Wohnung mieten und noch nicht Mitglied sind, werden neu registriert.

Weil Wohnungen hauptsächlich unter Mitgliedern vermietet werden, entwickelt sich die Mietermischung in den Wohnanlagen mehrheitlich unabhängig von Zu- und Wegzugsdynamiken im Stadtteil. Umzüge laufen insbesondere über die Mitgliederdauer in der Genossenschaft. Häufige Wohnungswechsel finden bei zurückkehrenden Kindern oder Kindern, die aus dem Elternhaus in eine eigene Wohnung ziehen, statt, die seit ihrer Geburt Mitglied sind. Neuzugänge gibt es über Wohnungen, die von Mitgliedern nicht nachgefragt werden.

Die Heidelberger Straße, Anlage 39, gehört zur Wohnanlage Neukölln. Die insgesamt 36 Wohnanlagen der WBV Neukölln eG wurden in zwei Bauzyklen erstellt: in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts von 1900 bis in die 1950er Jahre und zwischen den 1950er und 1970er Jahren. Nach 1980 entstanden nur noch punktuell ergänzende Anlagen. Die Anlage 39 ist seit dem Ersatz 2018/2019 die neuste Liegenschaft der Genossenschaft.

Das Zusammenleben in der Wohnanlage funktionierte in der Genossenschaft immer gut. Die Klientel hat sich über die Jahre in Neukölln aber sehr stark verändert. In den Nullerjahren gab es pro Monat 3 bis 4 fristlose Kündigungen pro Sachbearbeiterin, heute sind es noch 3 bis 4 im Jahr. Die Zahlungsbereitschaft ist deutlich gestiegen. Die Wohnungen in Neukölln sind vor allem bei jüngeren Mitgliedern sehr beliebt.

Unternehmens-/Portfoliostrategie, Wirtschaftlichkeitsziele, interne Organisation

Die WBV Neukölln eG bietet ihren Mitgliedern bezahlbaren Wohnraum in Berlin. Aufgrund der hohen Bodenpreise kann die Genossenschaft ihr Wohnungsangebot heute nur noch über Verdichtungsbauten auf eigenem Land erweitern. Sie denkt darüber nach, ins nahe Umland zu expandieren.

Rundumleistungen sollen dazu beitragen, dass die Genossenschaft mehr als nur eine Anbieterin von Wohnungen ist. In den Wohnanlagen sollen Hausgemeinschaften entstehen, Nachbarn sollen sich helfen, Hoffeste für Kontakte sorgen und Dienste und Services zur Verfügung stehen.

Die WBV Neukölln eG verwaltet nur Eigenbestand. Die Bestandsverwaltung und das Vermietungsmanagement gehören zur selben Abteilung. Projektentwicklungen werden von der Bauabteilung mit sechs Technikern ausgeführt oder geleitet. Die Bestandsverwaltung arbeitet der Bauabteilung zu. Das Sozialmanagement ist Sache der Bestandsverwalter. Die Vermieterinnen kennen die Situation vor Ort in der Regel sehr gut. Eine Person kümmert sich um soziale Fragen. Es gibt eigene Hausmeister, die in den betreuten Anlagen wohnen und wichtige Akteure vor Ort sind. Sie übernehmen Arbeiten wie Reinigung und Reparaturen und sind Ansprechpartner für die Bewohnenden. Die Genossenschaft ernennt auch ehrenamtliche Bezirksverwalter in den Anlagen, bei denen es sich häufig um Rentner handelt. Je nach Größe der Anlage sind es eine bis mehrere Personen. Die Bezirksverwalter übernehmen Aufgaben für eine Aufwandsentschädigung.

Fakten zur Wohnsiedlung

Baujahr:	2019 (ersetzt Altbau von 1960)
Städtebau/Freiraumangebot:	Zeilen an der Straße, gemäß dem städtebaulichen Muster der übrigen Anlage; Begrünter Hof mit Spielplatz und Pavillon.
Stand im Erneuerungszyklus:	Ersatzbau
Wohnungsanzahl:	Vorher: 75; Nachher: 93 Wohnungen
Wohnungsstandard:	Zeitgemäßer Standard mit Anschluss für E-Mobilität, barrierefreie Wohnungen
Wohnungsmix:	Vorher: 1-Zimmer (34-44m ²); 2,5 Zimmer (62 – 64m ²), 3-Zimmer (69-71m ²) Nachher: 1-Zimmer (35-36m ²); 2-Zimmer (49-76m ²); 3-Zimmer (71-86m ²); 4-Zimmer (95-103m ²)
Zusatznutzungen:	Vorher: Nur Wohnungen; Nachher: Wohnungen, Concierge und Gewerbe
Wohnungspreis:	vorher: EUR 4.50/ m ² ; nachher: EUR 8.50/ m ²
Nebenkosten:	vorher: 1,46€/m ² ; nachher: 1,76€/m ²
Anteil WBS:	Keine Wohnungen für WBS-Berechtigte
Fluktuationsquote:	5% (höher als im Durchschnitt)
Energiestandard:	Vorher: Unzureichende Wärmeisolierung. Nachher: moderner Standard
Insertionsdauer Wohnungen:	Im Durchschnitt 20 Mitgliederbewerbungen auf eine Wohnung

4.9.4 Politische Vorgaben

Die Genossenschaft musste mit dem Neubau keine politischen Anforderungen umsetzen.

4.9.5 Intervention

Zielgruppen-Ziel: Der Neubau sollte es ermöglichen, ein breiteres Spektrum an Haushaltsformen als im Altbau anzusprechen. Mit dem Neubau wollte die Genossenschaft älteren Mitgliedern eine Möglichkeit geben, in eine barrierefreie Wohnung umzuziehen. Sie plante auch größere Wohnungen für Familien.

Ziel der Intervention: Der Altbau mit einem hohen Anteil Kleinwohnungen sollte mit modernem Wohnraum ersetzt werden, der den Erwartungen der Genossenschaftsmitglieder an Wohnkomfort entspricht.

Projektentwicklung, bauliche Maßnahmen: Die Planung des Ersatzbaus fand zwischen 2008 und 2010 statt. Zu dieser Zeit war die Nachfrage nach Wohnungen in Neukölln eher gering. Freie Wohnungen in der Anlage Heidelberger Straße konnten in der Regel nicht an bestehende Mitglieder vermietet werden. Damals glaubte außerhalb der Genossenschaft niemand an den Vermietungserfolg des geplanten Neubaus.

Nach gründlicher Abwägung entschied sich der Vorstand zum ungewöhnlichen Schritt eines Ersatzbaus. Die Erneuerung des asbestbelasteten Wiederaufbaus aus den frühen 1960er Jahren wäre wirtschaftlich nicht sinnvoll gewesen: Sie hätte bei einer bisherigen Kaltmiete von 4,50 Euro pro Quadratmeter zu einer neuen Kaltmiete von 7,50 Euro pro Quadratmeter geführt, ohne substanzielle Komfortsteigerung. Der Neubau konnte für 8,50 Euro pro Quadratmeter vermietet werden, also für wenig mehr zu einem signifikant besseren Standard und mit der Möglichkeit, zusätzlichen Wohnraum und einen breiteren Wohnungsmix zu schaffen. Der Neubau weist sechs Aufzüge auf, die bei umliegenden Wohnanlagen nicht vorhanden sind.

Die Genossenschaft beauftragte drei Architekturbüros, Entwürfe für den Neubau zu erarbeiten. Hiervon wurde jener Entwurf ausgewählt, der für die Genossenschaft den Vorstellungen der späteren Nutzung am besten entsprach. Die Verwalter wurden in die Planung involviert. Weil die Wohnungen der WBV Neukölln eG die breite Masse erreichen sollen, werden sie in der Regel einheitlich ausgestattet. Die neuen Wohnungen an der Heidelberg Straße wurden speziell auf Barrierefreiheit ausgerichtet. Zusätzlich wurden eine Concierge und Gewerbeeinheiten mitgeplant. Typologisch weisen die neuen Wohnungen mit raumhohen Fenstern und offenen Wohnküchen Unterschiede zum Bestand auf.

Mit 8,50 Euro pro Quadratmeter plus Staffelmiete setzte die Genossenschaft die Anfangsmiete sozialverträglich fest.

Entmietungsprozess: Der Entmietungsprozess für den Ersatzbau verlief trotz frühzeitiger Information und umfangreicher Unterstützungsmaßnahmen nicht geräuschlos: Widerstand kam von einem Teil der Mitglieder, die nicht umziehen wollten und die Presse informierten. Politische Gruppierungen aus dem Quartier nahmen den Widerstand auf und verurteilten den Ersatzbau als Aufwertungsprojekt: Die Realisierung des Neubaus fiel in die Zeiten steigender Wohnungspreise im Quartier. Das Projekt wurde aufgrund des Widerstands sogar im Abgeordnetenhaus diskutiert.

Die WBV Neukölln eG bot allen 75 Mieterinnen und Mietern die Möglichkeit, innerhalb von zwei Kilometern in eine Anlage der Genossenschaft umzuziehen. Sie suchte individuelle Lösungen, kam Mitgliedern mit finanziellen Engpässen entgegen, setzte eine Quadratmeterübertragung der alten Miete auf die neue Wohnung um und zahlte Umzugshilfen. Bis zum Schluss musste keine Kündigung ausgesprochen werden.

Vermietungsmaßnahmen: Im Vorfeld wurde unter den Mitgliedern eine große Nachfrage nach modernen Wohnungen festgestellt. Trotzdem wurde nur ein Drittel des Angebots an Mitglieder vermietet, die aus einer alten Wohnung in den Neubau zogen, darunter waren weniger Senioren als erwartet: Für die Bestandsmieter waren die Wohnungen verhältnismäßig teuer und die Bereitschaft war klein, unter diesen Bedingungen nach Neukölln zu ziehen oder in Neukölln umzuziehen. Viele Senioren akzeptierten die neue Wohnungstypologie mit großen Fenstern und offenen Wohnküchen nicht. Die Genossenschaft vermietete ein weiteres Drittel an Mitglieder, die noch nicht in der Genossenschaft wohnten und ein Drittel an Externe. Die freien Wohnungen wurden auf der Website, mit Informationsschildern am Haus und mit dem Mitglieder-Magazin „Rundum“ beworben. Die Vermietung funktionierte auch über Mund-Propaganda und Netzwerke.

Unter den neuen Mitgliedern fanden sich gut ausgebildete junge Leute, häufig mit Studienabschluss. Einige Externe nahmen die Gelegenheit wahr, mit dem Erstbezug einen Fuß in die Genossenschaft zu bekommen. Weil die WBV Neukölln eG darauf verzichtete, einen Kündigungsausschluss in den Vertrag einzubauen, kam es in der Folge zu erhöhter Fluktuation: neue Mitglieder bewarben sich nach kurzer Zeit auf interne Umzüge in günstigere Wohnungen.

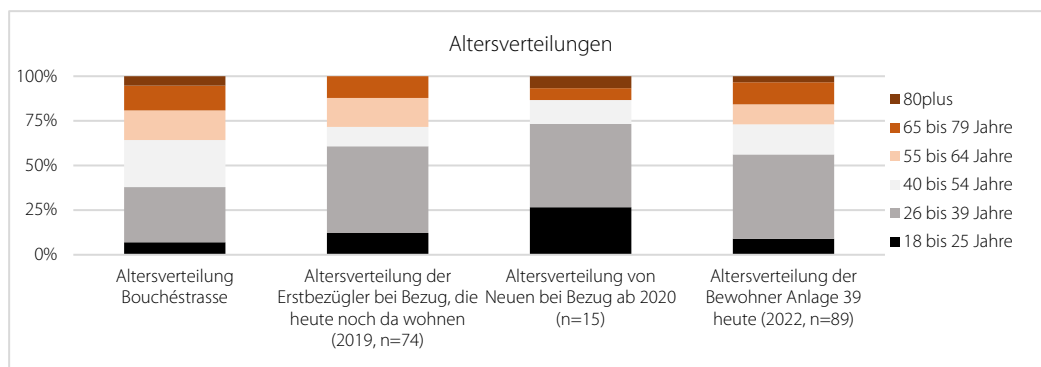
4.9.6 Ergebnisse und Erkenntnisse soziale Mischung

Ergebnisse und Erkenntnisse zu den Zielgruppen

Die Mieterdaten zur neuen Anlage Heidelberger Straße zeigen, dass die demografische Mischung der Erstvermietung in Bezug auf den Anteil Senioren gut abschnitt und die internen Wechsel kurz nach dem Bezug Korrekturen in der Mischung ermöglichten:

- Mit der Erstvermietung im Jahr 2019 erreichte die Genossenschaft, unabhängig davon, ob es bestehende oder neue Mitglieder waren, breite Altersgruppen (Abbildung 58, zweite Säule von links). 18- bis 39-Jährige waren zwar im Vergleich zur Altersverteilung im Planungsgebiet (Säule ganz links) deutlich übervertreten. Über ein Viertel waren 55- bis 79-jährige Mitglieder, die kurz- bis längerfristig von den barrierefreien Wohnungen profitieren. Der Anteil liegt nur wenig unter dem Quartiersdurchschnitt.
- Seit dem Erstbezug gab es jährlich 3 bis 9 Wohnungswechsel, was rund 7% der Bewohnenden entspricht. Auch bei den Wiedervermietungen waren 18- bis 39-Jährige stark übervertreten. Vereinzelt zogen aber auch über 65- bis sogar über 80-Jährige ein. Nicht mehr erreicht wurden in den beiden Jahren 55- bis 64-Jährige (Abbildung 58, dritte Säule von links).
- Die heutige Altersmischung ist dank der Erstvermietung, mit der die Generationen 55plus gut erreicht wurden, und den Wiedervermietungen, die nach wie vor 65plus und die untervertretene Gruppe der 40- bis 54-Jährigen ansprachen, demografisch ausgewogener als beim Erstbezug (Abbildung 58, Säule rechts).
- Zu Familien liegen keine Informationen vor, da Kinder in den Daten nicht erfasst werden. Die 3- und 4-Zimmerwohnungen wurden aber alle gut und rasch vermietet.

Abbildung 58
Altersgruppen Anlage Heidelberger Straße im Vergleich zur Bouchéstraße Erstbezug, Wiedervermietung und heute)



Quelle: WBV Neukölln eG

Die Genossenschaft erreichte die Zielgruppe der Senioren bei der Erstvermietung – wenn auch möglicherweise nicht in dem Ausmaß, in dem sie es sich erhoffte – und spricht sie auch in der Wiedervermietung an. Die etwas höhere Fluktuation bot und bietet die Chance, dass die Genossenschaft weiterhin älteren Mitgliedern ein Angebot für das Wohnen in einer barrierefreien Wohnung machen kann.

Einfluss der Intervention auf die Mischung

In der Gesamtbetrachtung wirkten sich die Mischungsmaßnahmen folgendermaßen aus:

- Das für die Genossenschaft unkonventionelle Wohnungsangebot sprach jüngere Zielgruppen an, die noch nicht Mitglied in der Genossenschaft waren und so einen Zugang erhielten.
- Dass weniger ältere Mitglieder in die Wohnungen zogen als erwartet, hing nicht nur mit der geringen Umzugsbereitschaft in dieser Altersgruppe zusammen, sondern auch mit der Wohnungstypologie. Die

offenen Wohnküchen und raumhohen Fenster wurden von einigen älteren Mitgliedern als zu „moderne“ Wohnformen nicht akzeptiert.

- Die Fluktuation in den Anfangsjahren bot die Möglichkeit, der Zielgruppe 65plus weiterhin barrierefreien Wohnraum anbieten zu können.

Erkenntnisse Portfolio-/Asset Management

- Portfolio- und Asset Manager können das Erreichen passender Zielgruppen erleichtern, wenn sie Vermietungsteams einsetzen, die Erfahrung mit zielgruppenspezifischen Vermarktungskanälen und zielgruppenorientierten Vermarktungsbotschaften haben.

Erkenntnisse Vermarktung/Vermietung

- Das Vermietungsmanagement kann Umzüge in barrierearme Wohnungen fördern, wenn es ältere Personen nicht nur mit der Erstvermietung, sondern auch mit der Wiedervermietung in den Folgejahren anspricht und berücksichtigt. Der Ansatz funktioniert besser, wenn Vermietungsziele über die Erstvermietung hinaus verlängert werden.
- Das Vermietungsmanagement kann Umzüge in Wohnungen ab Plan vereinfachen, wenn es Musterwohnungen zugänglich macht oder Tage der offenen Tür organisiert: skeptische Mieterinnen wollen wissen, worauf sie sich einlassen. Der Ansatz funktioniert auch mit Besichtigungen in vergleichbaren Wohnungen im Bestand.

4.9.7 Quellen

Interviews mit der WBV Neukölln eG:

- Bestandsverwalter, Vermietung (November und Dezember 2021, April 2022)

Dokumente:

- Berliner Woche (20.4.2015): Heidelberger Straße: Genossenschaft reißt Häuser ab.
- FACETTEN-Magazin Neukölln (18.2.2015): Abriss? Vollsanierung? Mieter bangen um ihre Wohnungen. <https://facettenneukoelln.wordpress.com/2015/02/18/wbv-heidelbergerstrasse-neukoelln>, Stand: 27.02.2023
- Karla Pappel, Blog, Post Tagged Heidelberger Straße 15-18. <https://karlapappel.wordpress.com/tag/heidelberger-strase-15-18>, Stand: 27.02.2023
- WBV Neukölln eG (2018): Wohnungsbau-Verein Neukölln eG, Satzung.
- WBV Neukölln eG (2019): Rundum, das Magazin der WBV Neukölln eG. No. 60, 1/2019.
- WBV Neukölln eG, Flyer: Ihr Concierge Heidelberger Straße.

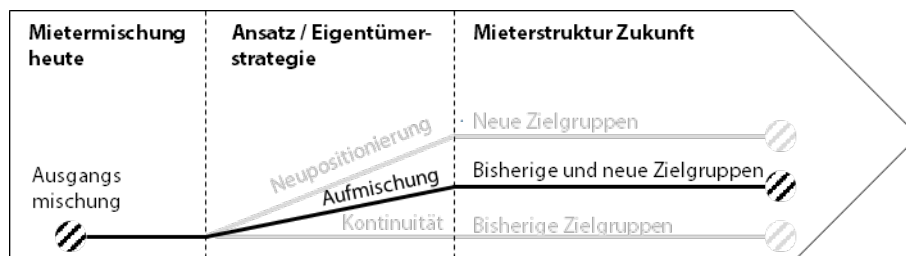
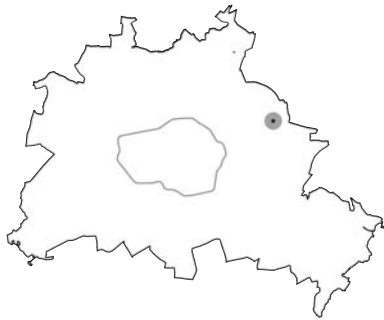
Daten:

- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg
- Atlas der IBB Investitionsbank Berlin <http://ibb2019.wohnungsmarktinteraktiv.de/#chapter4>, Stand: 27.02.2023
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen (SenSW)

4.10 Fallstudie Marzahn

4.10.1 Wohnungsunternehmen und Mischungsziele

Wohnungsunternehmen:	Degewo, Berlin
Bezirk/Ortsteil/PLR:	Marzahn-Hellersdorf/Marzahn/Marzahn-Mitte
Eigentümergruppe:	Landeseigenes Wohnungsunternehmen
Wohnsiedlung:	Neubau mit 56 Wohnungen



Quelle: Karte und Schema, eigene Darstellung; Luftbild: FIS-Broker Berlin, 1:2500

Mischungsziel: Mischung in der soziodemografischen Dimension.

Intervention: Die Degewo hat in der Ludwig-Renn-Straße fünf Einzelgebäude mit insgesamt 255 Wohneinheiten errichtet. Das Baugrundstück liegt im Berliner Stadtteil Marzahn, zwischen Bürgerpark und Stadtteilzentrum. Gebäude E in der Ludwig-Renn-Straße 44-46, mit 112 Wohnplätzen in 56 Wohneinheiten innerhalb 8 Geschossen wird als Modellvorhaben zum nachhaltigen und bezahlbaren Bau vom Bundesförderprogramm Vario-wohnen mit etwa 1,7 Mio. € gefördert. Es bildet den Schlusspunkt des Ensembles und soll durch die großzügigen Gemeinschaftsbereiche, Wasch-Café, Fitnessbereich, Gewerbe und die Öffnung zum Quartier räumliche Qualität insbesondere für ein jüngeres Publikum positioniert werden. Ziel der Intervention ist eine Verjüngung des Quartiers.

4.10.2 Einordnung ins Quartier

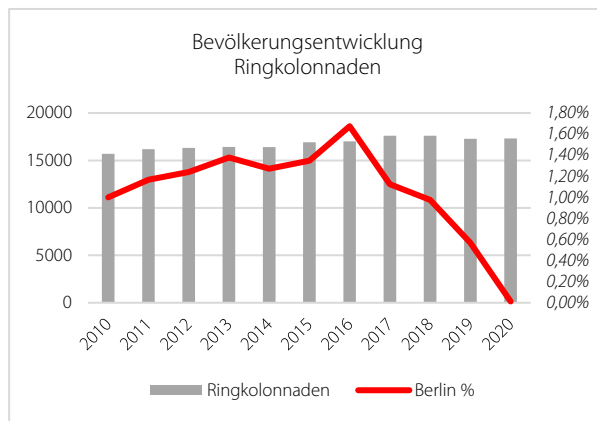
Wohnungsmarkt und Quartiersimage

Marzahn-Mitte liegt im nordwestlichen Bereich von Marzahn-Hellersdorf am Rand von Berlin, nahe der Grenze zu Brandenburg und Hohenschönhausen. Der Planungsraum Ringkolonnaden mit 17.825 (Stand: Juni 2022) BewohnerInnen ist hier Gegenstand der Betrachtung und liegt im nördlichen Zentrum von Marzahn Mitte. Das Planungsgebiet weist eine positive Bevölkerungsentwicklung vor. In den letzten 10 Jahren ist das Bevölkerungswachstum in den Ringkolonnaden mit ca. 10,3 % (siehe Abb. 1) höher als das Wachstum im gesamten Stadtgebiet (ca. 6 %).

Der untersuchte achtgeschossige Neubau ist Teil eines Ensembles, welches sich auf einem Baugrundstück zwischen dem Bürgerpark und Stadtteilzentrum in Marzahn Mitte, befindet. Alle Neubaugebäude sind Punkthäuser, die sich durch die Erhaltung der bestehenden Durchwegung an die durchlässige Struktur des angrenzenden Parks anpassen.

Das Quartier hat wegen seiner Stadtrandlage zwar viele Grünflächen, gehört jedoch aufgrund der überdurchschnittlich hohen Anzahl an Großwohnsiedlungen, nicht zu den besonders attraktiven Wohngegenden in Berlin. Die Angebotsmieten im Bezirk lag 2019 im Durchschnitt bei 7,89 Euro/m² nettokalt und damit deutlich unter dem städtischen Schnitt von 10,14 Euro/m².

Abbildung 59
Bevölkerungsentwicklung Ringkolonnaden 2010 vs. 2020



Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

Bebauung, Quartiersinfrastruktur und ÖPNV-Erschließung

Marzahn Hellersdorf zählt zu den größten Plattenbausiedlungen in Europa. Das Gebiet ist weitgehend monofunktional mit 6- bis 11-geschossigen Wohngebäuden bebaut. Die Bauweise erfolgte in den 1980er Jahren als typische Plattenbaukonstruktion der ehemaligen DDR. Das Quartier ist durch die S-Bahn S7 und S75 mit mehreren Stationen, sowie Tram-Linien an die Innenstadt angebunden. Die Fahrzeit bis zum Alexanderplatz beträgt ca. 30 Minuten.

Das Quartier zeichnet sich durch einen hohen Grünraumanteil mit vielen Spielflächen in überwiegend gutem Zustand aus. Eine besondere Attraktion stellen die „Gärten der Welt“ dar. In unmittelbarer Nähe zum Untersuchungsgebiet, Ludwig-Renn-Straße befindet sich der Bürgerpark Marzahn. Aufgrund der weitgehend monofunktionalen Wohnnutzung ist ein Mangel an dezentraler Versorgung festzustellen. Cafés oder andere Treffpunkte für die Nachbarschaft fehlen weitgehend. Eine Ansammlung von Einzelhandel ist vor allem in der Märkischen Allee zu finden. Die Marzahner Promenade wurde seit 2008 als aktives Zentrum gefördert. Unweit des S-Bahnhofs Marzahn befindet sich das Eastgate als größtes Shopping-Center im Bezirk. Für das Untersuchungsgebiet relevant sind vor allem die Nahversorgungsangebote der Mehrower Allee. (IfS Berlin, Anja B. Nelle)

⁷ <https://www.haufe.de/download/wohnmakrtreport-berlin-2020-515600.pdf> Stand: 27.02.2023

Abbildung 60
Junges Wohnen in Marzahn.



Quelle: <https://www.zukunftbau.de/projekte/modellvorhaben/modellvorhaben-variowohnungen/berlin-marzahn>, Stand: 13.07.2022

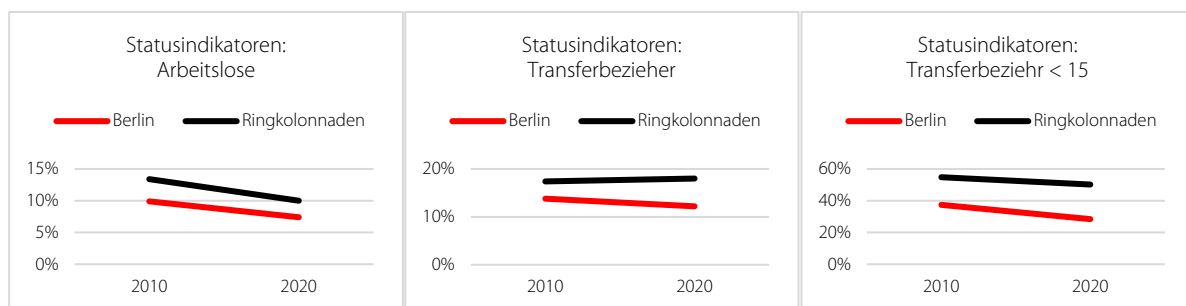
Veränderungsdynamik soziale Mischung

Die Großwohnsiedlung Marzahn ist mit 100.000 Einwohnern die einwohnerstärkste Großwohnsiedlung Berlins. Nach der Wiedervereinigung zeichnete sich der Bezirk durch eine starke Abwanderung aus. Im Jahr 2008 hatte Marzahn den Bevölkerungstiefstand erreicht. Seither wächst die Bevölkerung im Quartier wieder (siehe Abb. 3)

Sozioökonomische Mischung: Der soziale Status in den Planungsgebieten ist eher niedrig.

Die soziale Entwicklung in Marzahn wird vom Berliner Senat jedoch als positiv beschrieben. So stieg der Status-Index im Sozialraum-Monitoring zwischen 2010 und 2020 von niedrig auf mittel an. Dennoch ist festzustellen, dass die Arbeitslosenquote mit 2,6% über dem Berliner Durchschnitt als eher „hoch“ zu bezeichnen ist. Die Quote von Existenzsicherungsempfängern unter 15 Jahren ist fast doppelt so hoch wie im Berliner Durchschnitt. Auch die degewo gibt einen hohen Anteil an Alleinerziehenden an und weist auf das Problem der Kinderarmut hin.

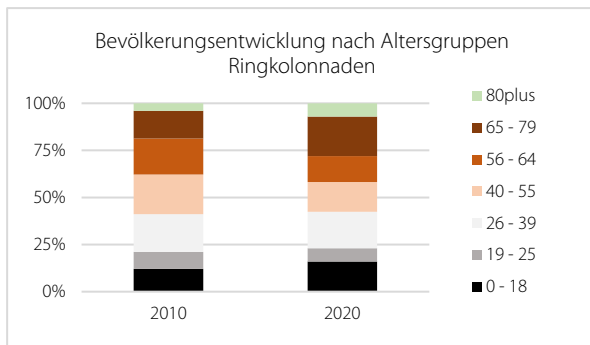
Abbildung 61
Statusfaktoren Ringkolonnaden



Quelle: Kiezatlas. <https://sozialraumdaten.kiezatlas.de/seiten/2020/12/?lor=10010206>, Stand: 09.12.2022

Soziodemografische Mischung: Das Planungsgebiet Ringkolonnaden entwickelt sich demografisch entgegen dem gesamtstädtischen Trend. Der Anteil der 26- bis 39-jährigen stagniert. Der Anteil der 19- bis 25-Jährigen sowie der 40- bis 55-jährigen ist in den letzten 10 Jahren um 3% bzw. 5% gesunken. Der Anteil der 40- bis 55-jährigen sowie der 56- bis 64-jährigen ist jeweils um 5% gesunken. Der Anteil der 65- bis 80plus-jährigen steigt kontinuierlich. Das Quartier erlebt demnach trotz positivem Bevölkerungswachstum einen Verlust der jungen Bevölkerung und eine starke Erhöhung des Anteils über 65-Jähriger.

Abbildung 62
Einwohner nach Altersgruppen Ringkolonnaden

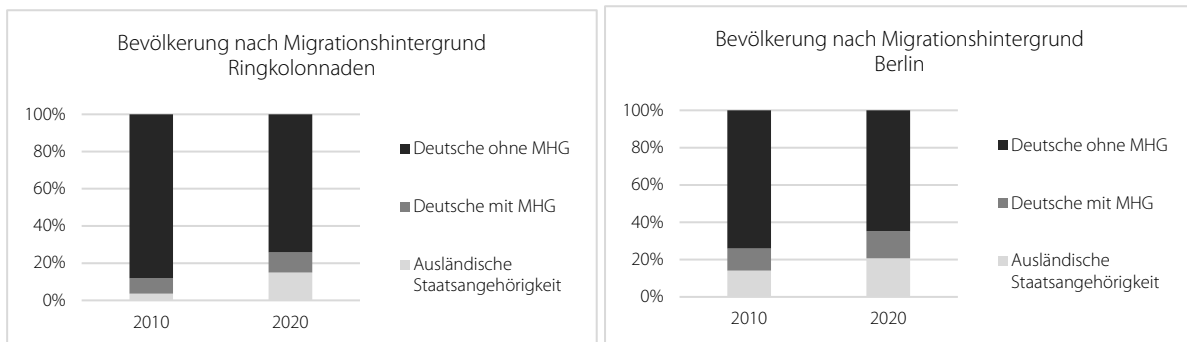


Quelle: Kiezzatlas. <https://sozialraumdaten.kiezzatlas.de/seiten/2020/12/?lor=10010206>, Stand: 09.12.2022

Mischung nach Herkunft: Der Anteil Bevölkerung nach Migrationshintergrund im Planungsraum befindet sich im gesamtstädtischen Vergleich auf einem niedrigeren Niveau. Der Anteil der Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit ist deutlich geringer (15 % vs. 20,7) als in der Stadt Berlin. Der Anteil hat sich in den letzten zehn Jahren allerdings von 3,6 % auf 15% fast verfünffacht, was eine massive Veränderung darstellt. Das Gebiet ist mit 74,2 % Deutschen ohne MHG weniger multikulturell ausgeprägt als der gesamtstädtische Trend. Vor 10 Jahren lag der Anteil von Deutschen ohne MHG bei ca. 88,1 %.

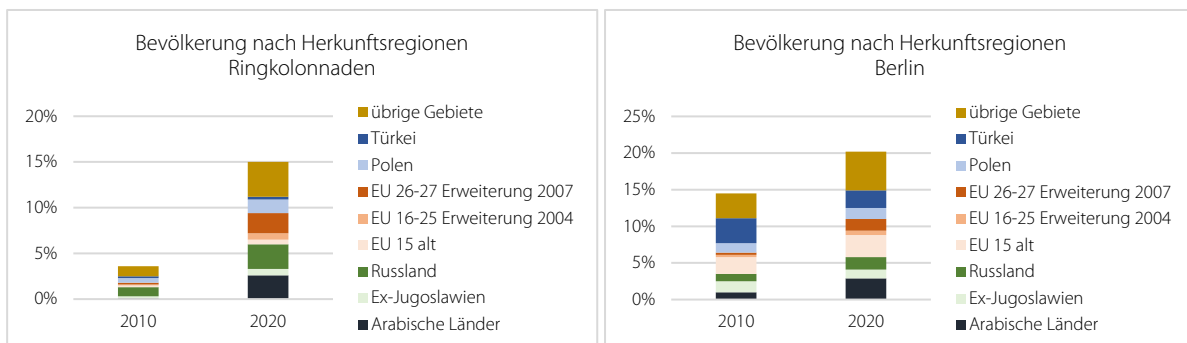
Die Mischung nach Herkunftsgebieten ist ähnlich zum städtischen Trend mit einem hohen Anteil von Personen aus arabischen Ländern, Russland und Polen. Der Anteil der Personen aus Ländern der EU-Erweiterung 2007 ist höher als im gesamtstädtischen Vergleich.

Abbildung 63
Bevölkerung nach Migrationshintergrund



Quelle: Kiezzatlas. <https://sozialraumdaten.kiezzatlas.de/seiten/2020/12/?lor=10010206> (abgerufen am 09.12.2022)

Abbildung 64
Bevölkerung nach Herkunftsländern



Quelle: Kiezzatlas. <https://sozialraumdaten.kiezzatlas.de/seiten/2020/12/?lor=10010206>, Stand: 09.12.2022

4.10.3 Wohnungsunternehmen und Wohnsiedlung

Status im Portfolio

Der Marktanteil der degewo beträgt mit ca. 7940 Wohnungen in Marzahn-Mitte ca. 36%. Im Planungsraum Marzahner Promenade sind es mit 2430 Wohnungen ca. 47%. Die Einheiten der degewo sind weitgehend voll vermietet (Leerstandsquote 1,4%).

Weitere Akteure sind die Wohnungsbaugesellschaften HOWOGE, Gewobag, Stadt und Land. Zudem gibt es Wohnungsgenossenschaften wie die Friedenshort eG, Marzahner Tor, Fortuna, Horizont, EMWG sowie einige private Vermieter (IfS Berlin, Anja B. Nelle).

Der aktuelle Druck auf dem Berliner Wohnungsmarkt macht sich auch in Marzahn bemerkbar. Immer mehr Familien und junge Menschen suchen Wohnraum in Marzahn (Quelle: Julia Mieth, Leiterin des Kundencenters).

Um der Zielgruppe der jungen Menschen, also von Studierenden und Auszubildenden, gerecht zu werden, entstand in 2020 das Vorhaben „Variowohnen“ in der Ludwig-Renn-Straße. Das Projekt wurde von 2017 – 2020 als Modellprojekt wissenschaftlich von der Hochschule Luzern - Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur (CCTP) im Rahmen eines BBSR-Projektes der Reihe „Zukunft Bau“ begleitet.

Neubau Variowohnen

Über die Ergänzung von Neubauten insbesondere als ergänzende Wohnungstypologie sollen neue Zielgruppen im Kiez angezogen werden. Die Neubauvorhaben in der Ludwig Rennstraße setzten sich aus 5 Punkthäusern mit 5-8 Geschossen zusammen. Eines der Gebäude, stellt mit 8 Geschossen das Vorhaben „Vario wohnen“ dar. Zielgruppe sind hier Studierende und Auszubildende. Die Individualräume sind mit einer Größe von zirka 15 qm vorgegeben. Es sind 1 bzw. 3 Zimmer mit einer Größe von rund 15 m² zu einer Nutzungseinheit zusammengeschlossen. Diese werden um einen zusätzlichen Wohn- und Essbereich, eine Sanitärzelle, sowie einen privaten Außenraum (Balkon) ergänzt.

Abbildung 65
Visualisierung der Gebäude Variowohnen



Quelle: Degewo

Fakten zur Wohnsiedlung

Baujahr	2020
Städtebau/Freiraum:	Punktbauten im Umfeld von Parklandschaft
Lage	Ludwig-Renn-Straße 56-64 Berlin
Größe Grundstück	ca. 7.300m ²
Anzahl Gebäude:	5
Wohnfläche gesamt:	12.340m ²
Wohneinheiten	255 Mietwohnungen, davon 38 % mietpreisgebunden
Wohnungsschlüssel	1 – 4 Zimmer Wohnungen (31 – 86 Quadratmeter)
Nettokaltmiete	ab 6,50 EUR pro Quadratmeter
Gebäude	Fünf bis achtgeschossige Wohngebäude
Bauzeitraum	2017-2020 (23 Monate)
Energiestandard	KfW55
Architekturbüro:	thoma Architekten

Fakten zu Variowohnen

Baujahr	2020
Städtebau/Freiraum:	Freistehender Punkt Bau/ Umfeld Bürgerpark
Lage	Ludwig-Renn-Straße 44-46, 12679 Berlin Nördlichstes Gebäude im Ensemble
Wohneinheiten	56 Mietwohnungen mit 112 Wohnplätzen
Wohnungsschlüssel	1 – 3 Zimmer Wohnungen
Wohnfläche in m ² :	29,96
Warmmiete:	320 EUR
Gebäude	achtgeschossige Wohngebäude
Energiestandard	EnEV

4.10.4 Politische Regulatorien, Förderung

Die degewo muss als landeseigenes Wohnungsunternehmen den Kooperationsvertrag mit dem Senat umsetzen. Dazu zählt die Vermietung von 50% der geförderten Neubau-Wohnungen an Wohnungsscheinberechtigte, und davon mindestens 25% an Personen mit besonderem Wohnbedarf (z.B. Alleinerziehende, Senioren, Geflüchtete). Hierbei sind nicht nur der Mietpreis, sondern auch die Wohnungsgrößen vordefiniert. Hinzukommen mögliche Förderungen für einen hohen energetischen Standard (KfW 55 – Ausgelaufen in 01.2022). Hierbei sind nicht nur der Mietpreis, sondern auch die Wohnungsgrößen vordefiniert. Der Spielraum, Mittelstandzielgruppen zu erreichen, wird damit klar begrenzt.

Seit 2020 ist Marzahn Bestandteil der Förderkulisse „Nachhaltige Erneuerung“, die das Programm Stadtumbau von 2020 an fortsetzt.

Zahlreiche Kindertagesstätten in Marzahn erhielten in den letzten Jahren Fördermittel für Sanierung. Viele befinden sich in einem guten Zustand. Dennoch gibt es gemäß Förderatlas 2019 steigenden Kitaplatzbedarf in Marzahn. Auch Schulkapazitäten müssen perspektivisch ausgebaut werden.

4.10.5 Intervention

Zielgruppen-Ziel: Die degewo möchte angesichts der demografischen Entwicklung im Planungsraum zur Verjüngung des Quartiers beitragen.

Ziel der Intervention: Die Degewo hat in der Ludwig-Renn-Straße fünf Einzelgebäude mit insgesamt 255 Wohneinheiten errichtet. In Gebäude E wird als Modellvorhaben zum nachhaltigen und bezahlbaren Bau vom Bundesförderprogramm Variowohnungen mit etwa 1,7 Mio. € gefördert. Dort werden 1-2 Zimmerwohnungen für Studierende und Auszubildende angeboten (degewo 2022). Es bildet den Schlusspunkt des Ensembles und soll durch die großzügigen Gemeinschaftsbereiche, Wasch-Café, Fitnessbereich, Gewerbe und die Öffnung zum Quartier räumliche Qualität insbesondere für ein jüngeres Publikum sorgen.

Bauliche Maßnahmen: Das Haus E als Teil des Ensembles wurde innerhalb von 23 Monaten von Ende 2017 bis Herbst 2020 errichtet. Die insgesamt 56 Wohnungen und 112 Wohnplätze wurden gemäß den Plänen von thoma Architekten in Massivbauweise im nördlichen Teil des 7.300 m² Grundstück errichtet.

Wirtschaftlichkeit: Die insgesamt 56 Wohnungen teilen sich in 50% 1 Raum Wohnungen (Miete bruttowarm 320 Euro), und 50% 3 Raumwohnungen, die als WG vorgesehen sind. Die Miete für die 1 Raumwohnungen liegen bei 320 Euro brutto warm. Die Miete für die 3 Zimmerwohnungen liegen bei 960 Euro brutto warm. Das Vario-Wohnprojekt wurde vom Bund mit 1,7 Mio. Euro Investitionszuschuss gefördert (degewo 2022).

Vermietungs- und Vermarktungsmaßnahmen: Durch die Förderung gibt es eine strenge Bindung in der Vermietung, die nur an Studierende oder Auszubildende mit Nachweis gehen soll. Maximal 10% der Wohnungen können an andere Gruppen, wie z.B. Seniorinnen vermietet werden. Die Wohnungen wurden insbesondere auf der degewo Webseite beworben und sind Stand Juni 2022 vollvermietet (degewo 2022).

Betriebliche Maßnahmen: Im Gebäude ist eine Gewerbeinheit an eine Pizzeria vermietet. Darüber hinaus befindet sich im Erdgeschoss ein Wasch-Center. Die Wohnungen selbst verfügen nicht über Waschmaschinenanschlüsse, sodass das Waschcenter von großer Bedeutung ist (degewo 2023). Weitere Dienstleistungen und Geschäfte finden sich in fußläufiger Nähe. Der Gemeinschaftsraum wird für Feste genutzt, diese tragen zur guten Stimmung im Haus bei (degewo 2022).

4.10.6 Ergebnisse und Erkenntnisse soziale Mischung

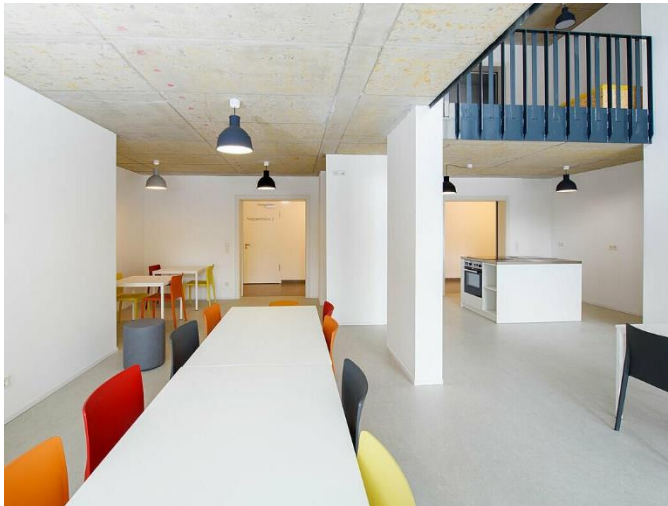
Einfluss der Intervention auf die Mischung in der Umgebung der Wirtschaftseinheit:

Das Haus ist vollvermietet (degewo Stand: Juni 2022). Besonders beliebt waren die 1 Raum Wohnungen, die schnell vermietet wurden. Die 3 Raum Wohnungen, die als Wohngemeinschaften gedacht waren, waren anfänglich schwerer zu vermieten. Über einen Kompromiss mit dem Senat, zwei Personen können in 3 Raumwohnungen ziehen, ging die Vermietung der 3 Raum Wohnungen dann gut voran. Die Studierenden/Azubis bezahlen auch bei dieser Lösung weiterhin die Miete des jeweiligen Wohnplatzes bzw. Zimmer in Höhe von etwa 330 € (degewo 2022,2023).

Die Gemeinschaftsräume werden gut genutzt. Allerdings gibt es teils Probleme mit Vandalismus, sodass die Räume über einen Zeitraum gesperrt werden mussten. Gemeinschaftliche Nutzungen müssen moderiert werden, damit sie funktionieren. Die Verwaltung dieser Typologie, ähnliche eines Studentendorfes, ist für eine normale Wohnungsbaugesellschaft eher schwierig (degewo 2022).

Allein durch dieses Gebäude verändert sich nicht die Quartiersstruktur. Allerdings wird der Bezirk dadurch etwas verjüngt, was erstmal gut ist. Da der Bestand weitgehend noch mit Alt/Erstmietern gefüllt ist, braucht es für die Verjüngung weitere Neubaumaßnahmen. Die Durchschnittsmiete im Bestand liegt bei 5,88 Euro (degewo 2022). Das Projekt und die dazugehörigen Außenmaßnahmen führen zu einer Aufwertung des öffentlichen Raums.

Abbildung 66
Gemeinschaftsbereich Variowohnen



Quelle: Blog degewo. <https://www.blog.degewo.de/stadtentwicklung/variowohnen-fuer-azubis-und-studierende-flexibel-nachhaltig-und-bezahlbar>, Stand: 20.07.2022

Ergebnisse und Erkenntnisse zu den erreichten Zielgruppen

Ziel der Intervention war eine Verjüngung des Quartiers durch die Anwerbung von Studierenden und Auszubildenden. Nach Angaben des Wohnungsunternehmens konnte die Zielgruppe der Studierenden nicht im angestrebten Maß erreicht werden. Aktuell wohnen etwa 60 % Auszubildende und etwa 40% Studierende (welche Hochschulen im Ostteil der Stadt besuchen, wie z.B. Hochschule für Wirtschaft und Recht in Friedrichsfelde) im Haus (degewo 2023).

Ein wichtiger Faktor, weshalb weniger Studenten angesprochen wurden, könnte die Lage sein. Das Planungsgebiet liegt weder nahe vieler Berliner Hochschulen noch nahe dem beliebten Ring in Berlin. Marzahn wird insbesondere mit langen Wegen zur Universität und wenig Angeboten an Aktivitäten, aber auch mit Naturnähe verbunden.

Einschätzung Projektentwicklung

Für die angestrebte Zielgruppe der Studierenden und Auszubildenden eignet sich der Ansatz der Wohnungen mit Gemeinschaftsraum im Erdgeschoss gut. Der Grundriss der Wohnungen mit Zimmer, Ess- und Wohnbereich sowie Balkonen eignet sich gut für die Zielgruppen. Die Quadratmeterzahlen und die Mietpreise der Wohnungen sind für die Zielgruppen gut ausgerichtet. Grundsätzlich wünschen sich jüngere Leute tendenziell mehr Platz. Es wird auch deutlich, dass Wohngemeinschaften in der angebotenen Form (eigene Mitbewohnerfindung, Größe der Wohnung) sowohl bei Studierenden als auch Auszubildenden nicht bevorzugt werden. Diese Angebote waren in der Vermietung am schwersten. Eine Möglichkeit für die WG-Gründung wäre diese über Online-Matching-Plattformen, soziale Medien, Networking oder Speed-Dating Formate aktiv zu fördern. Für die Zielgruppe der Studierenden sind insbesondere mehr erreichbare Angebote des täglichen Bedarfs sowie Freizeitaktivitäten, die Nähe zur Universität sowie kürzere Wege notwendig (Ergebnisse Umfrage 2023).

Einschätzung Vermarktung/Vermietung

Die Vermarktung die mehrheitlich über die Kanäle der degewo lief, ist für die Zielgruppe zwar zeitgemäß, sollte jedoch auf andere Plattformen erweitert werden. Insbesondere für Studierende ist eine diversifizierte Ansprache notwendig. Studierende suchen vermehrt auf Plattformen wie wg-gesucht oder immobilien Scout24 nach Wohnungen (Ergebnisse Umfrage 2023). Hier könnte man diese besser erreichen. Durch die erhöhte Nachfrage ist die Vermietung/Vermarktung aktuell begünstigt.

Einschätzung zur Wirtschaftlichkeit

Die Mietwohnungen sind Stand Juli 2022 vollvermietet. Die Vermarktung aller Wohnungen hat dabei etwa 12 Monate gedauert (degewo 2023). Die Wohnungen liegen mit 320 € für eine 30 m² Wohnung, bzw. für ein 15 m² Wohnung, unter dem Mietpreis privat angebotener Wohnungen in Berlin. Diese Mietpreise sind auch dank des Beitrages aus dem Bundesförderprogramm möglich. Die Baukosten für das Projekt haben sich auf etwa 31 Mio. € belaufen. Dabei können diese durch die Mietpreise amortisiert werden, trotz der Besetzung einiger Wohngemeinschaften durch 2 Personen.

Übergeordnete Erkenntnisse:

- Zielgruppenansprache kann nicht allein über das Angebot einer bestimmten Wohntypologie gelingen. Die Lage muss der Zielgruppe auch entsprechen. Die ruhige und grüne Lage entspricht vor allem den Wünschen von Familien. Hier konnten über besondere Wohnangebote sowie die Förderung einer neuen Schule neue Zielgruppen erreicht werden. Studierenden fehlt ggf. die Infrastruktur, welche in peripheren Lagen schwieriger erreicht werden können. Insbesondere Studierende präferieren Lagen die gut an den ÖPNV angebunden sind bzw. Nahe der jeweiligen Hochschule sind, sodass kurze Wege ermöglicht werden. Auch Lagen, an denen möglichst viel Freizeit und Aktivitäten angeboten werden, sind bei Studierenden beliebter.
- Die Wohngemeinschaften sind sowohl für Studierende als auch Auszubildende nicht primär attraktiv. Obwohl der Preis in diesem Objekt attraktiv ist, ist vor allem der Prozess für die WG-Gründung ein ausschlaggebendes Hindernis. Unterstützung zur Gründung über Plattformen und die sozialen Medien kann die Attraktivität erhöhen. Weiterhin kann über die Größe der Wohnung die Attraktivität erhöht werden.
- Beeinflussung der Mischung möglich bei Beachtung der spezifischen Lagemerkmale.
- Belegungsquoten werden nicht als besonders problematisch angesehen, jedoch die Quoten etwas niedriger in peripheren Lagen zu gestalten wäre hilfreich.

4.10.7 Quellen

Interviews mit der GESOBAU:

- Degewo (2022) Interview mit degewo Bestands- und Asset Management am 16.06.2022
- Degewo (2023) Angaben des degewo Bestandsmanagement am 23.02.2023

Dokumente:

- BBSR Zukunftbau Modellvorhaben (2021) Vario Wohnungen. Bazahlbar - Anpassbar - Nachhaltig. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBSR). August 2021
- IfS Berlin, Anja B. Nelle: Profile Berliner Großsiedlungen: Marzahn-Hellersdorf, Marzahn.
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen Berlin: Ahrensfelder Terrassen.
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen Berlin (2021): Monitoring Soziale Stadtentwicklung 2021.

Daten:

- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg
- Atlas der IBB Investitionsbank Berlin (<http://ibb2019.wohnungsmarktinteraktiv.de/#chapter4>)
- Kiezatlas

4.11 Fallstudie Hirzenbach

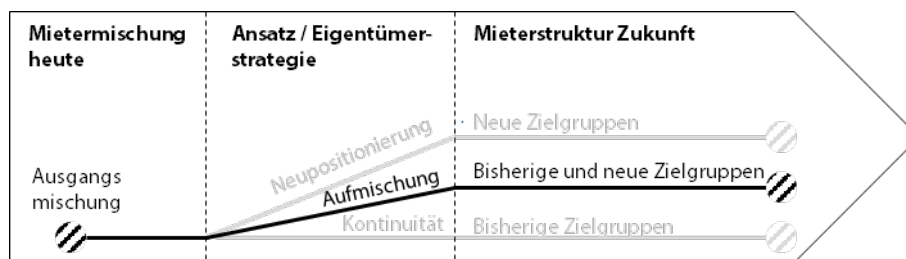
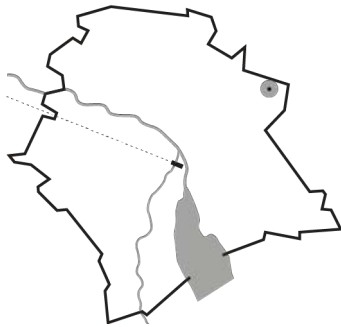
4.11.1 Wohnungsunternehmen und Mischungsziele

Wohnungsunternehmen: Siedlungsgenossenschaft Eigengrund, Zürich

Stadtteil/Quartier: Kreis 12 Schwamendingen / Hirzenbach

Eigentümerform: Genossenschaft

Wohnsiedlung: Erneuerung mit 81 Wohnungen



Quelle: Karte und Schema, eigene Darstellung; Luftbild: Swisstopo, 1:2.500

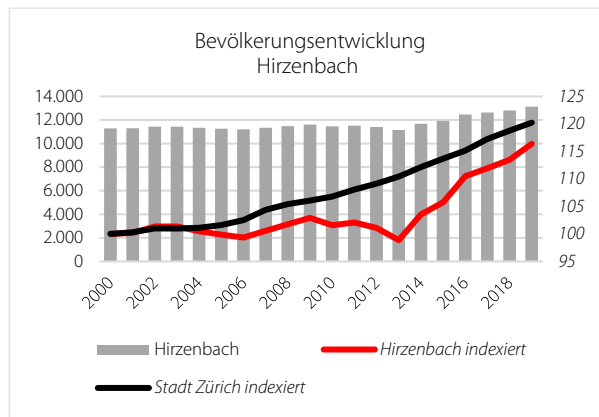
Mischungsziel: Mischung der soziodemografischen und soziokulturellen Mischung.

Intervention: Die Siedlungsgenossenschaft Eigengrund (SGE) wollte mit der Erneuerung der in die Jahre gekommenen Wohnsiedlung wieder mehr Familien ansprechen und das Nachbarschaftsleben aktivieren. Sie startete den Erneuerungsprozess zu einer Zeit, als Wohnungen in Hirzenbach eine geringe Nachfrage hatten und in der Wohnsiedlung Leerstand bestand. Entsprechend war die Genossenschaft darum bemüht, Eingriffe gering zu halten, um bisherige Mieter behalten zu können und preislich attraktiv für neue Mieter zu sein. Einordnung ins Quartier

Wohnungsmarkt und Quartiersimage

Die Siedlung Hirzenbach befindet sich am nördlichen Stadtrand Zürichs im Quartier Hirzenbach mit 13.100 Einwohnern. Das Quartier ist entgegen dem städtischen Trend lange Zeit nicht gewachsen (Abbildung 67). Seit 2013 erlebt es einen Bevölkerungsboom und hat fast auf das städtische Wachstum aufgeholt. In den letzten zehn Jahren sind über 600 Wohnungen gebaut worden, was 10% des heutigen Wohnungsbestands beträgt. Die mittleren brutto-Angebotsmieten liegen bei 1.880 Franken und damit deutlich unter den 2.300 Franken im städtischen Schnitt (2019).

Abbildung 67
Bevölkerungsentwicklung Hirzenbach im Vergleich zur Stadt Zürich



Quelle: SSZ

Hirzenbach ist ein typisches Gartenstadtquartier mit durchgrüntem großen Wohnsiedlungen. Das Quartier litt lange Zeit aufgrund der niedrigen Sozialstruktur und dem hohen Anteil Migranten aus ärmeren Ländern unter einem schlechten Ruf. Schweizweit bekannt wurde das Quartier durch die Kultfigur Harry Hasler, der als Stereotyp des Quartiers das Vorabendprogramm prägte. Die Wohnsiedlung selbst besteht aus einem großen Scheibenhochhaus.

Die Wohneigentumsverhältnisse in Hirzenbach werden dominiert von gemeinnützigen Wohnbauträgern: mehr als 50% der Einwohner leben in deren Wohnungen, wenn Stiftungen und Wohnungen der Stadt Zürich mitgezählt werden. Die Genossenschaften haben ihren Wohnungsbestand zwischen 2014 und 2019 anteilmäßig leicht ausgebaut. Zugenommen hat vor allem der Anteil Wohnungen institutioneller Eigentümer. Privat- und Stockwerkeigentümer gibt es im Quartier verhältnismäßig wenige.

Standortqualitäten und Quartiersinfrastruktur

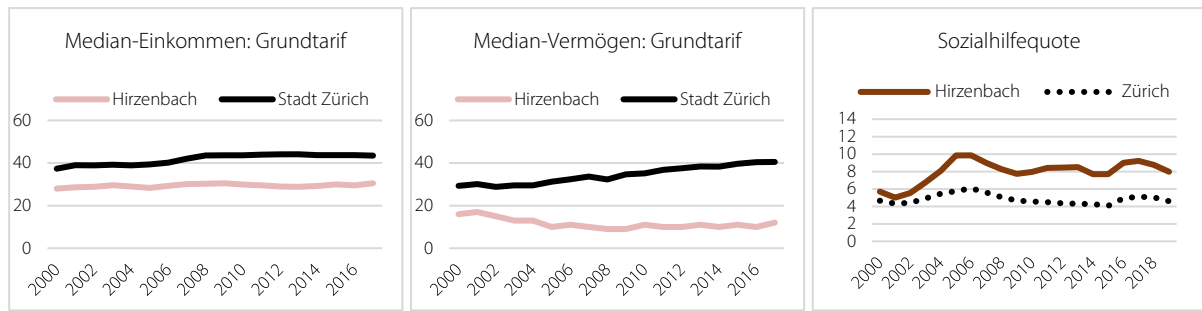
Hirzenbach ist ein Wohnquartier mit wenig Versorgungsangeboten und Quartierdienstleistungen. In Gehdistanz der Wohnsiedlung Hirzenbach befindet sich ein Alltagsversorger für den täglichen Bedarf. Mehr Geschäfte befinden sich im alten Dorfzentrum sowie an der im Jahr 1990 eröffneten S-Bahnstation Stettbach. Beide Versorgungszentren sind in zehn bis fünfzehn Minuten erreichbar. Die Erschließung der Wohnsiedlung mit Tram und Bus ist gut (ÖV-Gütekategorie B⁸). Von 2008 bis 2018 hat sich die Zahl der Arbeitsplätze in Zürich Nord erhöht. Hirzenbach hat deshalb als Pendlerstandort an Bedeutung gewonnen.

Veränderungsdynamik soziale Mischung

Sozioökonomische Mischung: Die sozioökonomischen Indikatoren haben sich in den letzten zwanzig Jahren wenig verändert (Abbildung 68). Die Median-Einkommen sind von 2000 bis 2017 leicht gewachsen. Sie liegen allerdings deutlich unter dem städtischen Durchschnitt. Nachdem die Median-Vermögen der Einwohnenden anfangs der 2000er Jahre deutlich gesunken sind, entwickeln sie sich heute stabil. Die Entwicklung folgt nicht dem steigenden Trend der gesamten Stadt. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass Daten der letzten vier Jahre fehlen. Die überdurchschnittlich hohe Sozialhilfequote hat sich parallel zum Trend der Stadt Zürich, aber auf höherem Niveau, entwickelt. Der Bildungsstatus in Hirzenbach liegt deutlich unter dem Durchschnitt der Stadt Zürich.

⁸ Die ÖV-Güteklassen sind ein Indikator zur Erschließung mit dem öffentlichen Verkehr. Sie ermöglichen es, Standorte zu identifizieren, die durch ihre gute Erschließung mit dem öffentlichen Verkehr ein hohes Potenzial als Entwicklungsschwerpunkte aufweisen (Quelle: Bundesamt für Raumentwicklung, Schweiz). A ist die beste Erschließungskategorie, E die schlechteste.

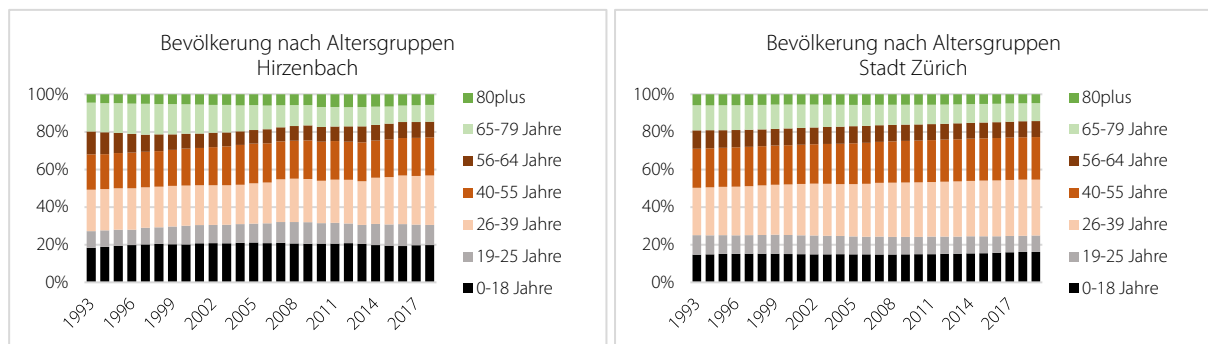
Abbildung 68
Entwicklung der sozioökonomischen Indikatoren Hirzenbach im Vergleich zur Stadt (Einkommen und Vermögen in Tausend CHF)



Quelle: SSZ

Soziodemografische Mischung: Der Anteil Kinder und junger Erwachsener bis 25 Jahre ist in Hirzenbach überdurchschnittlich hoch, der Anteil der Senioren entspricht dem städtischen Durchschnitt. Hirzenbach zieht andere Zielgruppen an als die gesamte Stadt: Seit 2000 ist neben dem Anteil 80plus vor allem der Anteil junger Personen im Ausbildungsalter (19-25) gewachsen. Gesamtstatisch ist vor allem die Zahl der 26- bis 55-Jährigen gewachsen (Abbildung 69).

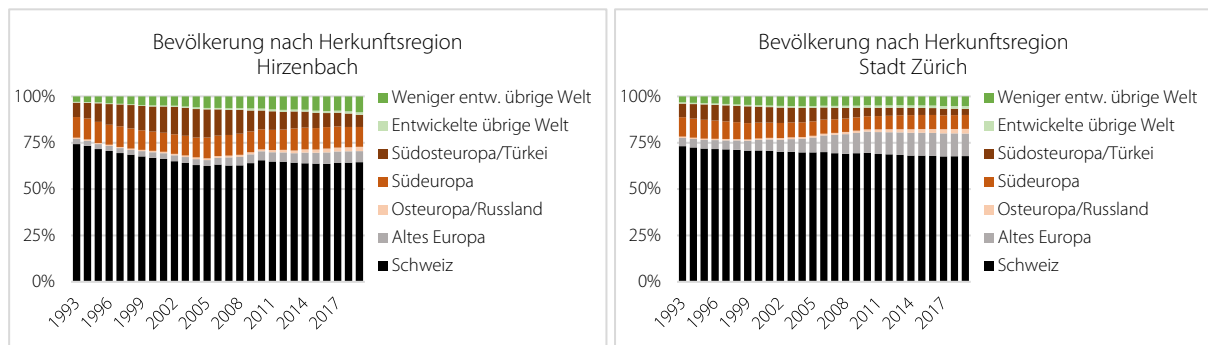
Abbildung 69
Entwicklung der Altersgruppen Hirzenbach im Vergleich zu Zürich



Quelle: SSZ

Mischung nach Herkunft: Der Anteil Schweizer in Hirzenbach entspricht dem städtischen Durchschnitt. Der Anteil Einwohner aus Südosteuropa und der Türkei hat von höherem Niveau aus deutlich abgenommen, der Anteil Personen aus dem alten Europa weniger stark zugenommen (Abbildung 70).

Abbildung 70
Bevölkerungsentwicklung nach Herkunftsregion Altstetten im Vergleich zu Zürich



Quelle: SSZ

4.11.2 Wohnungsunternehmen und Wohnsiedlung

Status im Portfolio

Die Siedlungsgenossenschaft Eigengrund besitzt 1'030 Wohnungen, davon 450 in der Stadt Zürich und 580 in der Agglomeration. Die Siedlung Hirzenbach ist die 2. Etappe der Genossenschaft, gebaut im Jahr 1958. Sie gehört zu jener Hälfte der Siedlungen, die bereits erneuert wurden und in den nächsten zehn Jahren instandgehalten werden soll. Für die andere Hälfte sind Modernisierungen oder Ersatzneubauten geplant.

Unternehmens-/Portfoliostrategie, Wirtschaftlichkeitsziele, interne Organisation

Die Siedlungsgenossenschaft Eigengrund verfolgt mit ihrem Leitbild eine hohe Wohnqualität zu fairen Preisen, eine gute Durchmischung, eine gute Nachbarschaft in den Siedlungen und mit angrenzenden Siedlungen und eine nachhaltige Entwicklung. Informell hat die Genossenschaft einen Anspruch auf Innovation. Die Genossenschaft geht mit Neuentwicklungen Risiken ein, aber mit einem langfristigen Denken. Sie orientiert sich am ewigen Betrieb, da Liegenschaften nicht verkauft werden. Weil das Angebot möglichst langfristig Bestand haben soll, wird es eher konventionell umgesetzt.

Die Professionalisierung, die in den letzten zehn Jahren stattgefunden hat, zog mit sich, dass die Genossenschaft eine Wachstumsstrategie verfolgt. Der letzte Wachstumsschub fand in den 1960er Jahren statt, als sie sich in der Agglomeration ausbreitete. Bis vor wenigen Jahren hat sich die Genossenschaft in den bisherigen Standortgemeinden erweitert. Mit der überarbeiteten Unternehmensstrategie hat sie entschieden, im ganzen Limmattal zu akquirieren. Die Wachstumsstrategie folgt dem Gedanken, einer möglichst breiten Bevölkerung preisgünstige Wohnungen anbieten zu können.

Die Genossenschaft macht alle wohnungswirtschaftlichen Aufgaben inhouse. Weil sie den gesamten Lebenszyklus aus der Immobilie abbildet, profitiert sie direkt von Erfahrungen. Ein großer Schritt war, die externe Projektleitung Bauherr wieder in das Unternehmen zu holen.

Fakten zur Wohnsiedlung

Baujahr:	1958
Städtebau/Freiraum:	Bauwerk höchster architektonischen Qualität, erbaut des damaligen Stadtbaumeisters Wasserfallen
Stand im Erneuerungszyklus:	2007/2014 erneuert
Wohnungsanzahl:	81
Wohnungsstandard:	Altbau
Wohnungsmix:	1-Zi 11%, 2-Zi 22%, 3-Zi 33%, 3.5-Zi 22%, 4-Zi 11%
Zusatznutzungen:	Keine
Wohnungspreise:	3-Zimmer: Vor Erneuerung: CHF 850, Nachher: CHF 1200
Nebenkosten:	vorher: 20% der Nettomiete, nachher: 10-15%
Fluktuation:	vorher: hoch, seit 2007: normal
Energiestandard:	Energetisch saniert

4.11.3 Politische Vorgaben

Die Siedlung Hirzenbach wurde in den Jahren 2007 und 2014 instandgesetzt. Die Genossenschaft musste in diesem Rahmen keine politischen Auflagen oder subventionsbedingten Vorgaben erfüllen.

4.11.4 Intervention

Zielgruppen-Ziel: Ziel war es, Kontinuität bei den Bewohnern zu wahren und den Leerstand weiter zu reduzieren. Es sollten keine Wegzüge aufgrund der höheren Mieten nach der Erneuerung stattfinden.

Ziel der Intervention: Mit den baulichen Maßnahmen sollte die Siedlung für die nächsten zwei Generationen ertüchtigt werden und die Attraktivität der Wohnungen, bei gleichzeitig günstigen Mietzinsen, für die Zukunft gewährleistet werden.

Bauliche Maßnahmen: 2004 wies die Genossenschaft einen umfangreichen Erneuerungsbedarf in der Wohnsiedlung aus. Ende 2005 lag ein in Kooperation mit der Stadt ausgearbeitetes Projekt vor. Die Bewohner wurden Anfang 2006 über die zu erwartenden Baumaßnahmen und die damit verbundenen Mietzinsanpassungen informiert. Der Umbau erfolgte in bewohntem Zustand im Jahr 2007.

Die Siedlung wurde in schweres Isolationsmaterial eingehüllt. Die alten Fenster wurden durch gut isolierende, schalldichte Fenster ersetzt. Alle Fenster erhielten Rollläden. Eine weitere Maßnahme war die Erweiterung der Familienwohnungen mit offenen Wohnküchen. Die Küchenanbauten in Elementbauweise waren ein Pioniervorhaben für die Schweiz. Sie trugen wesentlich dazu bei, die Bauzeit zu gestalten. Der enge Raum mit Küche, Bad und Korridor wurde in einen großzügigen Eingangsbereich und ein größeres Badezimmer umgebaut. Im Untergeschoss wurden zusätzliche Waschküchen, Trocken- und Bastelräume eingebaut. Um die Bereiche der Bauarbeiten und der Mieternutzung voneinander zu trennen, wurden die Hauszugänge auf die andere Gebäuseite verlegt. Sie führten durch freigelegte Kleinwohnungen. Somit konnten die neuen Türme mit den Küchen/Essplatz-Kombinationen effizient und mit minimalem Risiko angebaut werden. 2014 wurden die übrigen 27 Kleinwohnungen ebenfalls in bewohntem Zustand instandgesetzt.

Wirtschaftlichkeit: Mit Investitionskosten von 10.5 Mio. handelte es sich um das größte Erneuerungsprojekt, das die Genossenschaft bis dahin in Angriff genommen hatte. Zur Finanzierung der Instandsetzung und Raumerweiterung musste die Genossenschaft einen Schuldbrief um 4.3 Mio. Franken erhöhen. Alle baulichen Maßnahmen waren darauf ausgerichtet, die Kosten möglichst tief zu halten. Das führte auch zum Einsatz der Elementbauweise, mit der die Bauzeit und damit auch die Baukosten reduziert werden konnte.

Bewirtschaftung: Parallel zum Erneuerungsprojekt setzte die Genossenschaft im Januar 2006 das eigene Serviceteam für Instandhaltung und Pflege ein. Damit konnte sie die Qualität der Pflegearbeiten in der Siedlung verstärken, die Abhängigkeit von privaten Dienstleistungsfirmen verringern und den Instandhaltungsaufwand spürbar senken.

Sozialmanagement: Mit den Erneuerungen in den 2000er Jahren aktivierte die Genossenschaft auch die Partizipationsmöglichkeiten. Eine Schlüsselrolle übernahmen die Siedlungskommissionen als legitimierte Mitwirkungsorgane für Siedlungsbelange. Sie waren die Gesprächspartner von Geschäftsstelle und Vorstand. Die Bewohnerinnen und Bewohner der Siedlung Hirzenbach waren damals allerdings nicht dafür zu gewinnen, sich in einer baubegleitenden Siedlungskommission zu engagieren. Heute gibt es eine gut funktionierende Siedlungskommission in der Siedlung Hirzenbach.

4.11.5 Ergebnisse und Erkenntnisse soziale Mischung

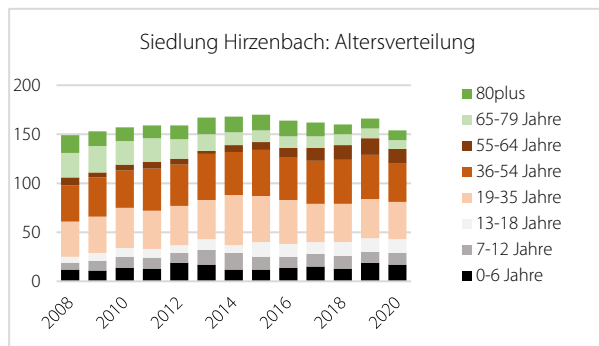
Ergebnisse und Erkenntnisse zu den Zielgruppen

Die Genossenschaft erreichte ihr Ziel, bisherige Bewohner zu halten und den Leerstand mit Neuzuziehenden zu reduzieren. Mit dem Angebot, das preislich nach wie vor erschwinglich war und deutlich mehr Komfort bot, fand in den Folgejahren eine Homogenisierung in der sozioökonomischen Dimension statt. Bei den Haushaltsformen gab es eine Mischung mit neuen Zielgruppen.

- Kurz nach der Erneuerung 2008 blieben die sozioökonomischen Indikatoren stabil. Ab 2010 entwickelt sich die Bewohnerschaft in einem Gegenteil zum Quartier: die Zahl der Personen mit tiefen Einkommen und Vermögen nahm verhältnismäßig zu (Abbildung 72).

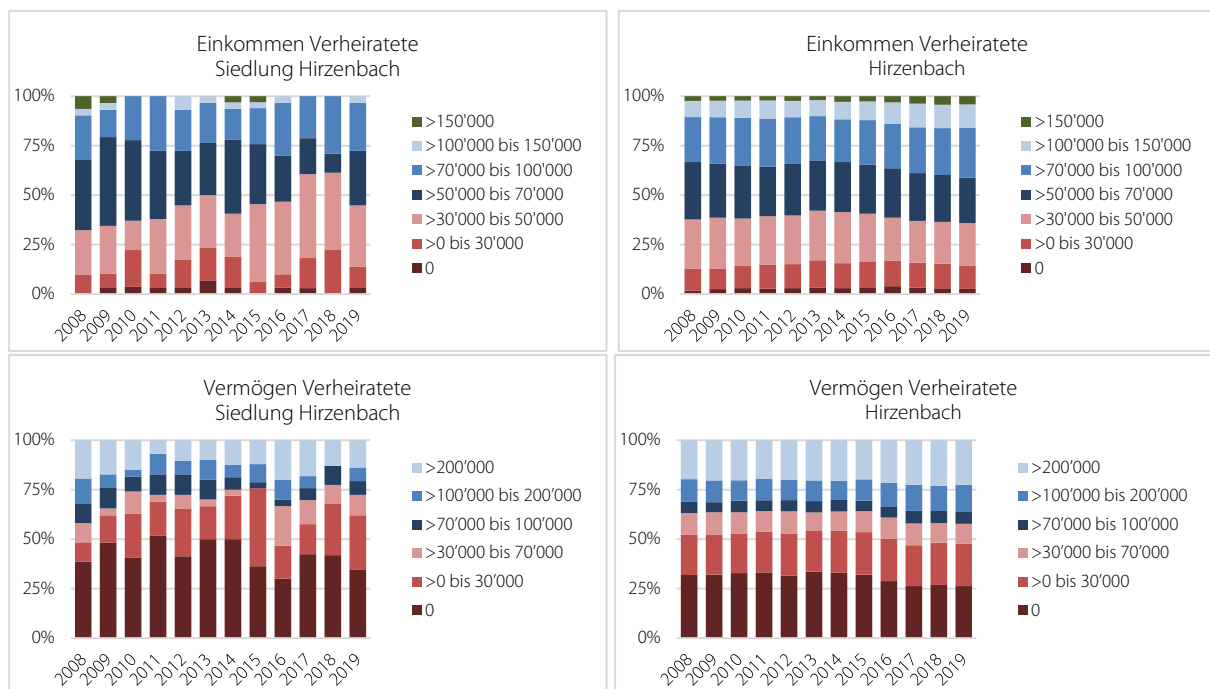
- Die Siedlung verjüngte sich in diesen Jahren stark: Es fand ein beispielloses Wachstum mit Kindern statt, die in die Haushalte geboren wurden oder zuzogen. Bis heute ist die Siedlung beliebt bei Familien. Kleiner geworden ist die Zahl der 65- bis 79-Jährigen und der 80plus, die entweder weggezogen oder verstarben (Abbildung 71).
- Die Zahl der Schweizer ist seit der Erneuerung gestiegen, es gibt kaum mehr Bewohner mit einem Jahresaufenthaltsstiel, die erst seit kurzem in der Schweiz sind (Abbildung 73).
- Die Herkunftsregionen der Bewohnenden haben sich seit der Erneuerung leicht verschoben. Zwischendurch gab es eine Phase mit mehr Personen aus Südosteuropa/Türkei. In den letzten Jahren nahm die Zahl der Südeuropäer zu (Abbildung 73).

Abbildung 71
Entwicklung der Altersgruppen Siedlung Hirzenbach



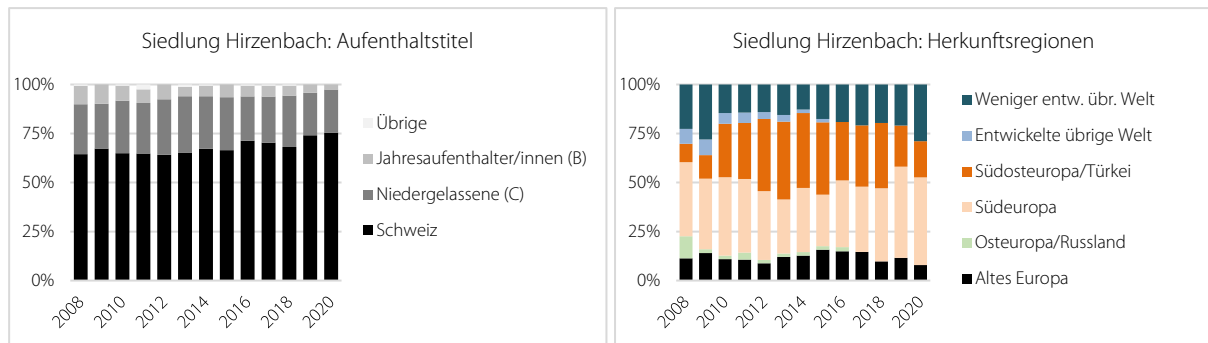
Quelle: SSZ

Abbildung 72
Entwicklung der Einkommen und Vermögen Verheiratete Siedlung Hirzenbach im Vergleich zum Quartier



Quelle: SSZ

Abbildung 73
Entwicklung nach Aufenthaltstitel und Herkunftsregionen Siedlung Hirzenbach



Quelle: SSZ

Einfluss der Intervention auf die Mischung

Aus der Gesamtbetrachtung wirken sich die Mischungsmaßnahmen folgendermaßen aus:

- Die sanfte Erneuerung mit der moderaten Preiserhöhung führte zu einem höheren Wohnkomfort zu bezahlbaren Preisen. Damit gelang es der Genossenschaft, zu einer Zeit neue Mieter anzusprechen, als der Nachfragedruck auf das Quartier deutlich geringer war als heute.
- Die Erneuerung leistete einen Beitrag, wieder mehr Familien in die Wohnsiedlung zu bringen. Gleichzeitig zum Zuzug von Kindern zogen allerdings auch ältere Mieterinnen und Mieter weg oder verstarben, und es rückten keine neuen Senioren nach.
- Heute gehören die Wohnungen trotz Mieterhöhung vor zehn Jahren zu den günstigeren im Quartier, bei gleichzeitig gutem Wohnkomfort. Sie schließen damit eine Angebotslücke zwischen dem sehr günstigen, nicht erneuerten Bestand und dem teureren Neubau mit hohem Wohnkomfort.
- Die Reaktivierung der Siedlungskommissionen zur Stärkung der Partizipation gelang mit der damaligen Bewohnerschaft allerdings nicht. Seit der Erneuerung der Bewohnerschaft funktioniert die Siedlungskommission gut.

Erkenntnisse Geschäftsleitungen

- Geschäftsleitungen können zur Aktivierung des Zusammenlebens in der Nachbarschaft beitragen, wenn sie Ressourcen für das Sozial- und Quartiersmanagement bereitstellen. Der Ansatz funktioniert nur nachhaltig, wenn die Ausgaben über Einnahmen aus den Wohnsiedlungen gedeckt werden können.

Erkenntnisse Portfolio-/Asset Management

- Portfolio- und Asset Manager können im Bestand ein breites Mietzinsspektrum erhalten, wenn sie Erneuerungen zeitlich staffeln: Ein Sanierungsstau führt dazu, dass sich Zeitfenster für Investitionen zwischen Wohnsiedlungen angleichen.

4.11.6 Quellen

Interviews mit der Siedlungsgenossenschaft Eigengrund SGE:

- Geschäftsleitung (Mai 2021)

Dokumente:

- Geschäftsberichte der SGE (2003 – 2020)
- Statuten der SGE (2012)
- Vermietungsreglement der SGE (2021)
- Website der SGE (www.eigengrund.ch)

Daten:

- Statistik Stadt Zürich (SSZ)

4.12 Fallstudie Lichtenrade

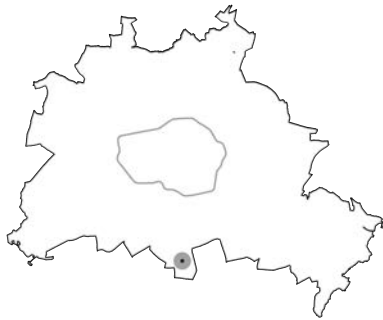
4.12.1 Wohnungsunternehmen und Mischungsziele

Wohnungsunternehmen: Wohnungsbau-Verein Neukölln eG, Berlin

Bezirk/Ortsteil/PLR: Tempelhof-Schöneberg / Lichtenrade / John-Locke-Str.

Eigentümergeuppe: Genossenschaft

Wohnsiedlung: Bestandsbauten mit 241 Wohnungen



Quelle: Karte und Schema, eigene Darstellung; Luftbild: FIS-Broker Berlin, 1:2500

Mischungsziel: Kontinuität in der soziokulturellen Dimension.

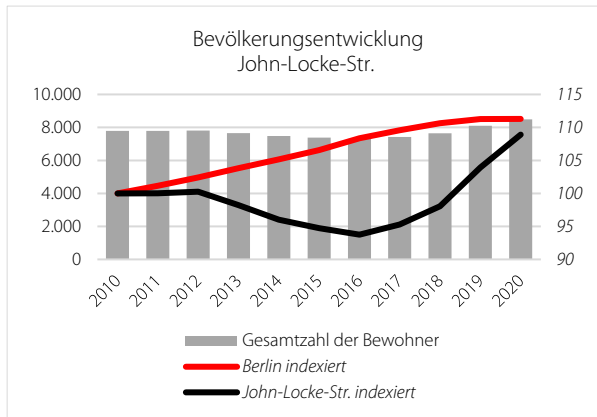
Intervention: Die Genossenschaft Wohnungsbau-Verein Neukölln eG (wbv) bietet ihren Mitgliedern nicht nur bezahlbaren Wohnraum, sondern auch attraktive Services und Angebote für ein gutes Zusammenleben und eine gute Nachbarschaft. Um für Wohnungen am Stadtrand in Lichtenrade, die sich nicht unter Mitgliedern vermieten lassen, passende Mieterinnen und Mieter zu finden, nutzt die Genossenschaft Interessenslisten.

4.12.2 Einordnung ins Quartier

Wohnungsmarkt und Quartiersimage

Die Wohnanlage Lichtenrade befindet sich im Planungsgebiet John-Locke-Straße im Bezirk Tempelhof-Schöneberg direkt am Stadtrand im südlichen Berlin. Die Bevölkerung des Planungsgebiets schrumpfte zwischen 2010 und 2016 (Abbildung 74). Im Jahr 2017 wendete sich der Trend: heute wohnen mehr Menschen, insbesondere junge Erwachsene und Kinder, im Quartier als zehn Jahre zuvor. Die mittlere Angebotsmiete im Planungsraum liegt 2019 mit 9,00 Euro unter dem städtischen Schnitt von 10,14 Euro (Quelle: IBB). Die mittleren Angebotsmieten der wbv liegen bei ca. 7 bis 7,50 Euro.

Abbildung 74
Bevölkerungsentwicklung John-Locke-Str. im Vergleich zu Berlin



Quelle: SenSW

Das von Einfamilienhausquartieren geprägte Lichtenrade am Stadtrand Berlins steht nicht im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung. Die in den Ortsteil integrierten Großsiedlungen weisen in Bezug auf die Statusindikatoren eine relativ gute Mischung auf, sind aber genauso wie die Einfamilienhausquartiere in der Altersstruktur überaltert.

Die Eigentümerstruktur in der John-Locke-Straße wird geprägt von Privateigentümern mit Einfamilienhäusern sowie Genossenschaften und Landeseigenen Wohnungsunternehmen, die große Wohnsiedlungen besitzen.

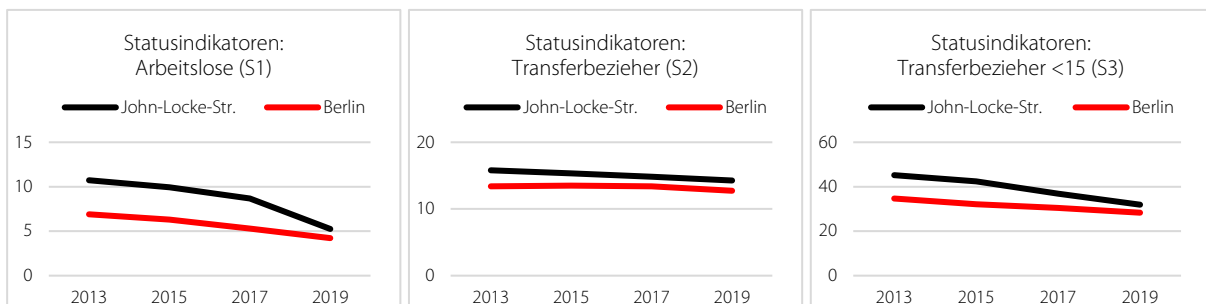
Standortqualitäten und Quartiersinfrastruktur

Obwohl die U-Bahnstation Lichtenrade nur zehn Gehminuten bzw. 1 km von der untersuchten Wohnanlage Lichtenrade entfernt ist, sind die Pendlerwege ins Zentrum weit. Die Fahrt dauert eine knappe halbe Stunde. Im südlichen Berlin gibt es kaum Arbeitsplätze, so dass längere Pendlerwege in Kauf genommen werden müssen. Die Versorgungsqualität ist gut: Läden für den täglichen Bedarf gibt es in kurzer Gehdistanz der Wohnanlage an der Bahnhofstraße. Neben Kindergarten und Grundschule gibt es auch eine Oberstufe in der Nähe. Wenig Angebote gibt es für den gesellschaftlichen Austausch in der Freizeit.

Veränderungsdynamik soziale Mischung

Sozioökonomische Mischung: Die Statusindikatoren in der John-Locke-Straße haben sich seit 2013 leicht verbessert: Die Anteile Arbeitslosigkeit, Transferbezug und Kinder in Haushalten mit Transferbezug sind leicht gesunken und liegen fast im städtischen Durchschnitt (Abbildung 75). Mit dem Bevölkerungswachstum seit 2017 ist v.a. die Arbeitslosigkeit gesunken.

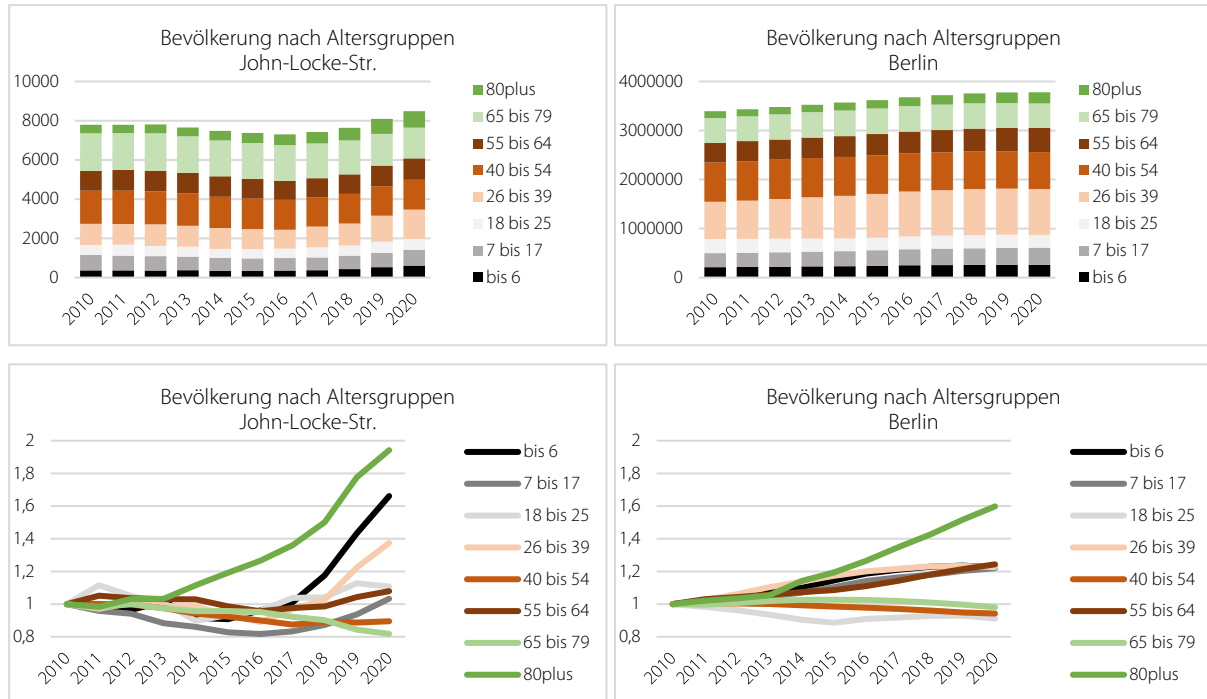
Abbildung 75
Entwicklung der Statusindikatoren John-Locke-Str. im Vergleich zu Berlin



Quelle: SenSW

Soziodemografische Mischung: Die Bevölkerung in der John-Locke-Straße ist nicht nur verhältnismäßig alt. Die Zahl der Personen 80plus wächst seit 2016 auch überdurchschnittlich stark (Abbildung 76). Das Quartier erhielt in den letzten Jahren aber auch einen deutlichen Verjüngungsschub. Seit 2016 ziehen wieder mehr junge Menschen im Alter von 26 bis 39 Jahren zu, mit ihnen wächst auch die Zahl der Kinder bis sechs Jahre.

Abbildung 76
Entwicklung der Altersgruppen John-Locke-Str. im Vergleich zu Berlin

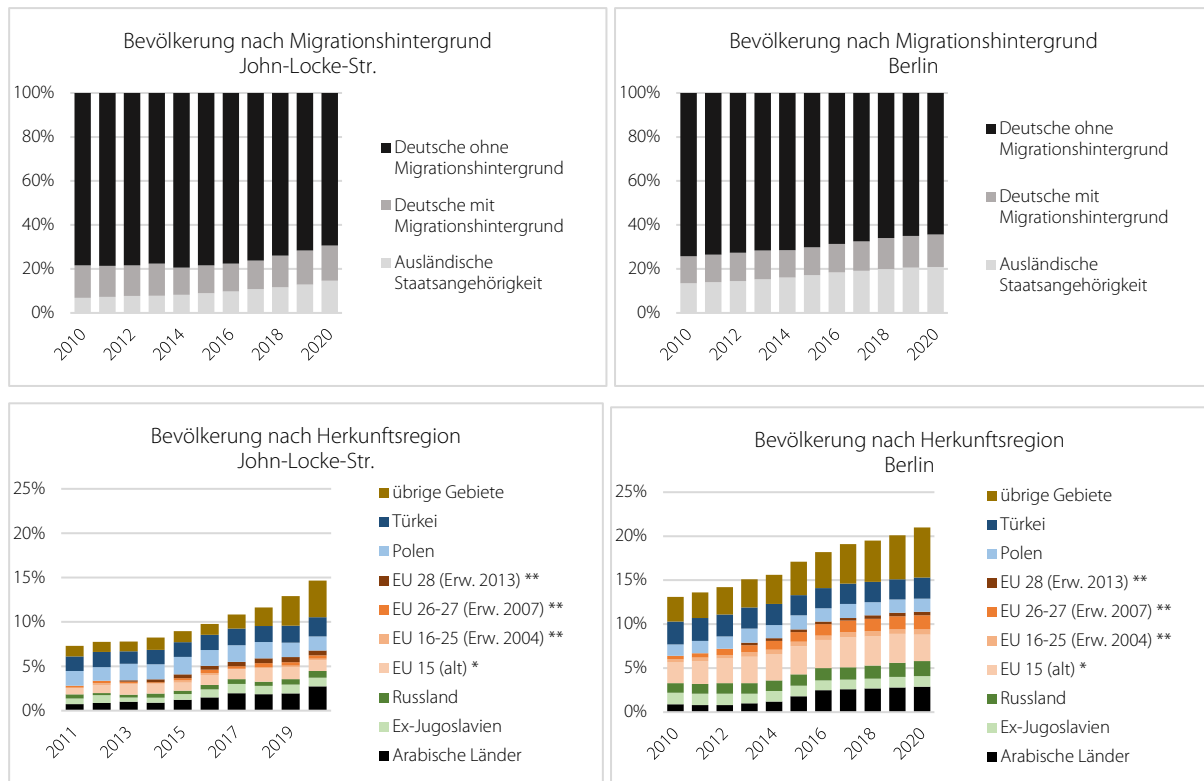


Quelle: SenSW

Mischung nach Herkunft: Der Anteil Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit hat in der John-Locke-Straße im städtischen Trend zugenommen, liegt aber unter dem Durchschnitt (Abbildung 77). Die Herkunftsmischung gleicht der städtischen Mischung, allerdings mit einem deutlich geringeren Anteil Personen aus den alten EU-Ländern.

Abbildung 77

Bevölkerungsentwicklung nach Migrationshintergrund und Herkunftsregion John-Locke-Str. im Vergleich zu Berlin



Quelle: SenSW

4.12.3 Wohnungsunternehmen und Wohnsiedlung

Status im Portfolio

Die WBV Neukölln eG besitzt rund 5.700 Wohnungen in sechs Bezirken der Stadt Berlin (Pankow, Wedding, Neukölln, Tempelhof-Schöneberg, Steglitz-Zehlendorf, Charlottenburg-Wilmersdorf). Die Genossenschaft hat mehr als 13.000 Mitglieder, etwa 500 bis 800 Mitglieder sind auf Wohnungssuche. Seit zehn Jahren besteht ein Aufnahmestopp. Nur Kinder von Mitgliedern sowie Personen, die als Nicht-Mitglied eine Wohnung mieten können, werden neu registriert.

Weil Wohnungen hauptsächlich unter Mitgliedern vermietet werden, entwickelt sich die Mietermischung in den Wohnanlagen mehrheitlich unabhängig von Zu- und Wegzugsdynamiken im Stadtteil. Häufige Wohnungswechsel finden bei zurückkehrenden Kindern oder Kindern, die aus dem Elternhaus in eine eigene Wohnung ziehen, statt, die seit ihrer Geburt Mitglied sind. Neuzugänge gibt es in Wohnungen, die von Mitgliedern nicht nachgefragt werden.

Die untersuchte Anlage 26 Lichtenrade liegt in Lichtenrade. Lichtenrade ist die zweitgrößte von drei Wohnanlagen in Tempelhof-Schöneberg. Die insgesamt 36 Wohnanlagen der WBV Neukölln eG wurden in zwei Bauzyklen erstellt: in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts von 1900 bis in die 1950er Jahre und zwischen den 1950er und 1970er Jahren. Nach 1980 entstanden nur noch punktuell ergänzende Anlagen.

Unternehmens-/Portfoliostrategie, Wirtschaftlichkeitsziele, interne Organisation

Die WBV Neukölln eG bietet ihren Mitgliedern bezahlbaren Wohnraum in Berlin. Aufgrund der hohen Bodenpreise kann die Genossenschaft ihr Wohnungsangebot heute nur noch über Verdichtungsbauten auf eigenem Land erweitern. Sie denkt darüber nach, ins nahe Umland zu expandieren.

Rundumleistungen sollen dazu beitragen, dass die Genossenschaft mehr als nur eine Anbieterin von Wohnungen ist. In den Wohnanlagen sollen Hausgemeinschaften entstehen, Nachbarn sollen sich helfen, Hoffeste für Kontakte sorgen und Dienste und Services zur Verfügung stehen.

Die WBV Neukölln eG verwaltet nur Eigenbestand. Die Bestandsverwaltung und das Vermietungsmanagement gehören zur selben Abteilung. Projektentwicklungen werden von der Bauabteilung mit sechs Technikern ausgeführt oder geleitet. Die Bestandsverwaltung arbeitet der Bauabteilung zu. Das Sozialmanagement ist Sache der Bestandsverwalter. Die Vermieterinnen kennen die Situation vor Ort in der Regel sehr gut. Eine Person kümmert sich um soziale Fragen. Es gibt eigene Hausmeister, die in den betreuten Anlagen wohnen und wichtige Akteure vor Ort sind. Sie übernehmen Arbeiten wie Reinigung und Reparaturen und sind Ansprechpartner für die Bewohnenden. Die Genossenschaft ernennt auch ehrenamtliche Bezirksverwaltende, die Aufgaben für eine kleine Entschädigung übernehmen. Häufig handelt es sich um Rentner. Je nach Größe der Anlage sind es eine bis mehrere Personen.

Fakten zur Wohnsiedlung

Baujahr:	1968 (Hochhaus), 1994 (Verdichtungsbau),
Städtebau/Freiraumangebot:	Hochhaus und Zeilen in einem stark durchgrüntem Wohnumfeld, Spielplatz und Aufenthaltsbereiche
Stand im Erneuerungszyklus:	Das Hochhaus ist energetisch modernisiert (2009), die Zeile ist strangsaniert
Wohnungsanzahl:	241 Wohnungen
Wohnungsstandard:	Altbauten
Wohnungsmix:	1-Zi (38-44m ²), 2-Zi (58-68m ²), 3-Zi (68-80m ²), 4-Zi (85m ²)
Zusatznutzungen:	Waschhaus, Gemeinschaftsraum, Concierge-Büro, Wintergärten
Wohnungspreis 3-Zi-Wohnung:	ca. 700 Euro, je nachdem, ob modernisiert oder nicht (Kaltmiete: 7 Euro/m ²)
Monatliche Betriebskosten:	177 Euro (warm), 50 Euro (kalt)
Anteil WBS:	keine WBS-Wohnungen
Fluktuationsquote:	Etwas höher als im Durchschnitt (ca. 10%)
Energiestandard:	Teilweise energetisch modernisiert

4.12.4 Politische Vorgaben

Die WBV Neukölln eG hat seit dem Jahr 2020 die Auflage, drei Wohnungen im Portfolio über die Gebewo (Soziale Dienste Berlin) an Wohnungslose zu vermitteln. Eine Wohnung befindet sich in der Anlage Lichtenrade. Die Vorgabe geht auf eine Verordnung zurück, die der Bezirk rückwirkend im Rahmen einer Baugenehmigung für die WBV Neukölln eG machte. Die Gebewo mietet die Wohnungen an. Gestaltet sich ein Mietverhältnis gut, soll der Mietvertrag nach einigen Jahren auf die vermittelte Person übertragen werden.

4.12.5 Intervention

Zielgruppen-Ziel: Die WBV Neukölln eG bemüht sich um Zielgruppen, die zum Zusammenleben in der Wohnanlage passen.

Ziel der Intervention: Die Vermieterin beeinflusst das gute Zusammenleben und Zusammenpassen der Mieterschaft in der Anlage Lichtenrade mit einem Concierge-Dienst und einer Interessensliste für Nicht-Mitglieder.

Betriebliche Maßnahmen für das Zusammenleben: Die Genossenschaft stellt allen Bewohnenden der Anlage Lichtenrade eine Concierge für kostenlose Services zur Verfügung. Das Büro der Concierge befindet sich im Hochhaus im Empfangsbereich. Die Concierge ist beliebt, weil sie als Ansprechpartnerin mit Ausnahme der Wochenenden immer vor Ort ist. Bei kleineren Angelegenheiten wird der Kontakt zu ihr zuerst gesucht. Die

Concierge nimmt beispielsweise Pakete entgegen. Bei freundschaftlichen Beziehungen übernimmt sie auch private Dienste.

Die Concierge unterstützt auch Kontakte in der Anlage. Vor dem Hochhaus gibt es einen Gemeinschaftsraum in einem alten Heizhaus, in dem von der Concierge organisierte Kinoabende oder Kartenspiele stattfinden. An den Aktivitäten nehmen vorwiegend ältere Personen teil. Der Raum kann auch für private Festlichkeiten gebucht werden, was vor allem von Familien und Jüngeren geschätzt wird. Der Raum wird auch von neuen Mieterinnen und Mietern gut angenommen. Das Heizhaus wird mindestens einmal pro Monat für einen Tag oder ein Wochenende gebucht. Vor Corona haben sich (ältere) Bewohnende regelmäßig in einem Vorzimmer im Hochhaus zum Kaffee getroffen. Das Zusammenleben gestaltet sich insgesamt gut.

Vermietungsprozess: Die WBV Neukölln eG nutzt für die Vermietung der Wohnungen eine Interessensliste, wenn sich keine Mitglieder bewerben. Wer auf die Liste aufgenommen werden möchte, muss sich persönlich bei der Geschäftsstelle der Genossenschaft vorstellen. Damit signalisieren Interessierte, dass sie sich mit der Genossenschaft auseinandergesetzt haben und sich um das Wohnen in der Genossenschaft bemühen. Um keine falschen Erwartungen zu wecken, werden nur Personen eingetragen, die sich für kleine Wohnungen interessieren. Wohnungen mit mindestens 3 Zimmer können in der Regel gut über die Mitglieder vermietet werden. Auf der Liste lassen sich viele Studierende eintragen.

Die Wohnungen werden nach den Vorgaben aus der Satzung vermietet. Wohnungen werden zuerst unter den Mitgliedern ausgeschrieben. Unter den Bewerbenden haben die langjährigen Mitglieder Priorität. Wenn sich kein Mitglied bewirbt, wird die Wohnung über die Interessensliste ausgeschrieben. Bei der Belegung wird in der Regel darauf geachtet, dass größere Wohnungen an größere Haushalte vermietet werden.

Auf größere Wohnungen mit drei oder vier Zimmern gibt es in der Regel genügend Bewerbungen von Mitgliedern. Die Kleinwohnungen konnten in der Anlage Lichtenrade allerdings längere Zeit nicht an Mitglieder vermietet werden, weshalb die Vermieterin auf die Interessensliste mit Nicht-Mitgliedern zurückgreifen musste. Seit einiger Zeit sind die Kleinwohnungen auch unter Mitgliedern wieder gefragter.

Das geringere Interesse der Mitglieder an den Wohnungen ist auf die Lage und den veralteten Zustand der Wohnanlage zurückzuführen. Mitglieder bemängeln, dass die Anlage zu weit weg von der Innenstadt ist. Die Vermieterin stellt fest, dass die Lage nicht nach rationalen Kriterien eingeschätzt wird: Wohnungen in den Anlagen im benachbarten Mariendorf werden deutlich stärker nachgefragt, obwohl sie nur fünf bis zehn Minuten entfernt sind. In der Wahrnehmung der Mitglieder ist Lichtenrade weit weg.

Auf die kleinen 1- bis 2-Zimmerwohnungen bewerben sich häufig Studierende und Rentner. Interessenten haben häufig bereits im Süden Berlins gewohnt. Da die Studierenden nach einiger Zeit wieder wegziehen, hat die Wohnanlage eine höhere Fluktuation als andere Anlagen.

Wer hier wohnt, stellt als Alleinstellungsmerkmale heraus, dass die Wohnumgebung ruhig und grün ist und dass es Straßen mit kleinen Geschäften gibt. Familien schätzen die Lage als angenehm ein, weil sie ruhig und unaufgeregt ist. Die Kindergärten und Schulen sind nahe und erfüllen die Erwartungen. Das Hochhaus ist ebenerdig und mit Rampe erschlossen, so dass es sich gut für barrierefreies Wohnen eignet. Für die Zeilen trifft dies nicht zu.

Häufige Kündigungsgründe sind das Ende des Studiums, der Wunsch nach einer Vergrößerung der Wohnsituation, der in der Anlage nicht erfüllt werden kann, Todesfälle oder Trennungen.

Integrationsmaßnahmen: Die Genossenschaft reagierte anfangs skeptisch auf die Auflage, von der Gebewo zugewiesene Wohnungslose aufzunehmen, da sie im Widerspruch mit der Satzung steht, freie Wohnungen an Mitglieder mit der ältesten Mitgliedschaft zu vergeben. Zudem hat die Genossenschaft keine Kontrolle darüber, ob die Person zum Zusammenleben in der Wohnanlage passt. Diese Befürchtungen konnten allerdings aufgelöst werden. Das Mietverhältnis mit der zugewiesenen Person in Lichtenrade erwies sich ohne besonderen Integrationsmaßnahmen als gut, so dass der Mietvertrag nach einem Jahr angepasst und die Wohnung der Person übergeben werden kann.

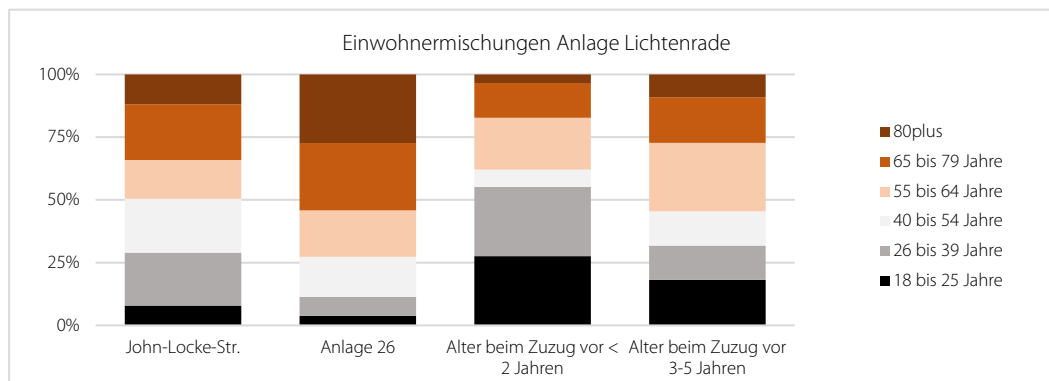
4.12.6 Ergebnisse und Erkenntnisse soziale Mischung

Ergebnisse und Erkenntnisse zu den Zielgruppen

Die Mieterdaten zur Anlage Lichtenrade belegen, dass die Altersstruktur zwar geprägt wird von über 65-Jährigen, aber in den letzten Jahren einiges in Bewegung geraten ist:

- Die Mieterinnen und Mieter sind überdurchschnittlich alt: Über die Hälfte sind über 65 Jahre alt, verglichen mit einem Drittel im Planungsgebiet John-Locke-Straße (Abbildung 78).
- Nur 4% sind im Ausbildungsalter von 20 bis 25 Jahren, verglichen mit 8% im Planungsgebiet. Keine 18- bis 20-Jährigen mieten eine Wohnung.
- Bei genauerer Betrachtung zeigt sich aber, dass freiwerdende Wohnungen bei dieser Altersgruppe durchaus gefragt sind: mehr als jede vierte Person, die in den letzten zwei Jahren zugezogen ist und nach wie vor in der Anlage wohnt, war beim Einzug zwischen 19 und 25 Jahre alt. Das gleiche gilt für 26- bis 39-Jährige, die in der Anlage insgesamt deutlich unterrepräsentiert sind, unter den Zugezogenen aber ebenfalls einen Viertel ausmachen.
- Die Verjüngung dürfte sich längerfristig niederschlagen: nicht alle Jungen ziehen nach zwei Jahren wieder weg. Es gibt auch Mieterinnen und Mieter, die vor 3 bis 5 Jahren im Alter von 18 bis 39 Jahren zugezogen und in der Anlage geblieben sind.
- Bemerkenswert ist auch, dass fast 20% derjenigen, die in den letzten zwei Jahren zugezogen sind, im Alter 65plus sind. In diesem Alter finden normalerweise nur noch wenige Umzüge statt.

Abbildung 78
Altersverteilung Anlage Lichtenrade im Vergleich zur John-Locke-Str. bei Zuzugsjahr
(2022, n=238)



Quelle: WBV Neukölln eG

Die Ergebnisse zeigen, dass junge Menschen, die als Mieterkinder oder über die Interessenslisten einziehen, in die Mischung passen und eine gewisse Verjüngung bringen: Sie fügen sich unauffällig in das Nachbarschaftsleben ein und ein Teil bleibt in der Anlage hängen.

Eine weitere Erkenntnis ergibt sich aus einer gesamtstädtischen Betrachtung: In Berlin schrumpft die Zahl der 65- bis 79-Jährigen. Die Anlage in Lichtenrade setzt hier einen Gegentrend. Sie bietet eine ideale Wohnumgebung für Rentner, die in der Stadt umziehen und in einem überschaubaren und ruhigen Wohnumfeld alt werden möchten.

Schließlich zeigt sich die Integrationsfähigkeit der Nachbarschaft für einzelne Personen, die ohne den üblichen Vermietungsmechanismus in die Wohnanlage zugewiesen werden.

Einfluss der Intervention auf die Mischung

Aus der Gesamtbetrachtung wirken sich die Mischungsmaßnahmen folgendermaßen aus:

- Die Interessensliste für Nicht-Mitglieder funktioniert als Filter für das gute Zusammenleben, weil sie sicherstellt, dass sich neue Mieterinnen und Mieter mit dem nachbarschaftsorientierten Wohnmodell der Genossenschaft auseinandergesetzt haben.
- Die Concierge trägt auf eine unaufdringliche Weise zum Zusammenhalt in der Anlage bei, weil sie Kontakte ermöglicht, aber nicht erzwingt.
- Die Concierge unterstützt den Zusammenhalt unter älteren Mieterinnen und Mietern zu Zeiten unter der Woche, wenn sich sonst wenige Menschen in der Anlage aufhalten.
- Der privat mietbare Gemeinschaftsraum schafft gute Wohnbedingungen für Familien und Neuzuziehende, weil er in einem Wohnumfeld mit wenig Freizeitangeboten ein niederschwellig zugängliches Zusatzangebot macht, mit dem Kontakte im privaten Bekanntenkreis gepflegt werden können.

Erkenntnisse Vermarktung/Vermietung

- Das Vermietungsmanagement kann den Pool passender Bewerbungen vergrößern, wenn es ein Kennenlernen des Kundencenters vor Ort voraussetzt. Der Ansatz greift nur, wenn Kapazitäten für Kundenkontakte vorhanden sind.

Erkenntnisse Sozialmanagement

- Das Sozial- und Quartiersmanagement kann das Zusammenleben mit kleinen Diensten, die Nachbarn in Kontakt miteinander bringen, stärken. Der Ansatz funktioniert nur, wenn das Sozialmanagement Zeit vor Ort verbringen kann und Räumlichkeiten zur Verfügung hat.
- Das Sozial- und Quartiersmanagement kann Aufgaben zur Integration von vermittelten Mieterinnen und Mietern in die Nachbarschaft übernehmen. Diese Maßnahme funktioniert nur, wenn genügend zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen.

4.12.7 Quellen

Interviews mit der WBV Neukölln eG:

- Bestandsverwaltung, Vermietung (November und Dezember 2021, April 2022)

Dokumente:

- WBV Neukölln eG (2018): Wohnungsbau-Verein Neukölln eG, Satzung.

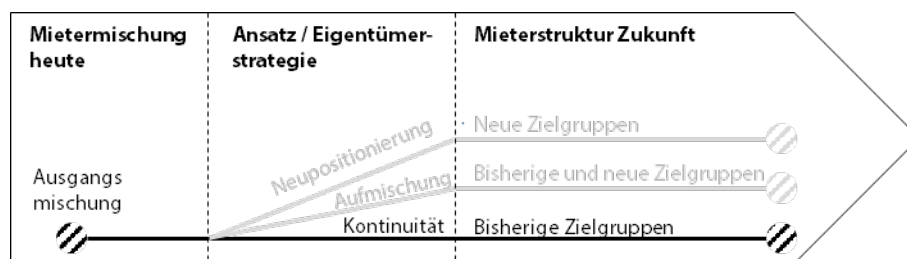
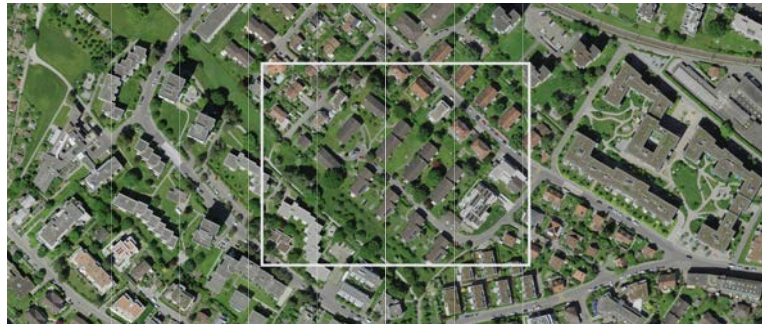
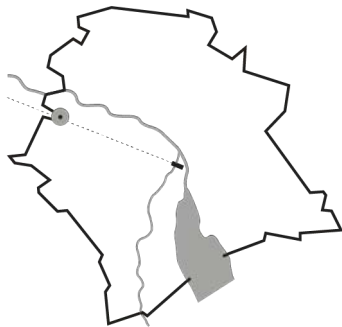
Daten:

- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg
- Atlas der IBB Investitionsbank Berlin
<http://ibb2019.wohnungsmarkinteraktiv.de/#chapter4>, Stand: 27.02.2023
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen (SenSW)
- WBV Neukölln eG (anonymisierte Mieterdaten)

4.13 Fallstudie Neeserweg

4.13.1 Wohnungsunternehmen und Mischungsziele

Wohnungsunternehmen:	Migros Pensionskasse, Zürich
Stadtteil/Quartier:	Zürich West / Altstetten
Eigentümerform:	Pensionskasse
Wohnsiedlung:	Bestandsbau mit 21 Wohnungen



Quelle: Karte und Schema, eigene Darstellung; Luftbild: Swisstopo, 1:2.500

Mischungsziel: Kurzfristig eine Kontinuität in der soziokulturellen Mischung; mittelfristig eine Neupositionierung in der soziodemografischen und sozioökonomischen Mischung.

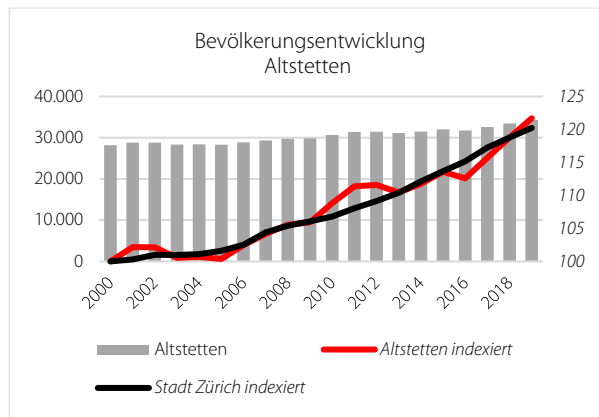
Intervention: Die Migros Pensionskasse sieht vor, eine Wohnsiedlung aus den 1950er Jahren mit einem Neubau zu ersetzen, und damit mehr Wohnraum für neue Zielgruppe am aufstrebenden Stadtrand bereitzustellen. Bis dahin ist sie bemüht, Kontinuität im Siedlungsleben sicherzustellen.

4.13.2 Einordnung ins Quartier

Wohnungsmarkt und Quartiersimage

Die Siedlung Neeserweg befindet sich nahe der westlichen Stadtgrenze Zürichs im Quartier Altstetten mit 34.285 Einwohnern. Das Quartier ist in den letzten 20 Jahren im städtischen Trend gewachsen (Abbildung 79). In den letzten 10 Jahren sind knapp 2.300 neue Wohnungen gebaut worden, was 13% des heutigen Wohnungsbestands entspricht. Die mittleren brutto-Angebotsmieten liegen bei 2.020 Franken und damit deutlich unter den 2.300 Franken im städtischen Schnitt (2019, Quelle: Meta-Sys AdScan).

Abbildung 79
Bevölkerungsentwicklung Altstetten im Vergleich zur Stadt Zürich



Quelle: SSZ

Altstetten litt als ehemaliges Industriequartier lange unter einem schlechten Image, das auf einen tiefen sozialen Status, einen hohen Ausländeranteil aus armen Zuwanderungsländern und unattraktive Wohnlagen zurückzuführen war. Das Quartier zeichnet sich durch eine heterogene Bebauungsstruktur aus. Die Siedlung Neeserweg befindet sich in einem gartenstadtgeprägten Wohnquartier.

Die Wohneigentumsverhältnisse im Quartier entsprechen fast dem Durchschnitt der Stadt Zürich: Etwas mehr Personen wohnen bei gemeinnützigen Wohnbauträgern (Genossenschaften, Liegenschaften der Stadt Zürich), etwas mehr in Wohnungen von Pensionskassen und deutlich weniger im Stockwerkeigentum. In den letzten knapp zehn Jahren haben institutionelle Eigentümer dem städtischen Trend folgend zulasten der Privateigentümer Anteile gewonnen. Ein großer Teil des neuen Wohnungsangebots ist auf transformierten Arealen entstanden.

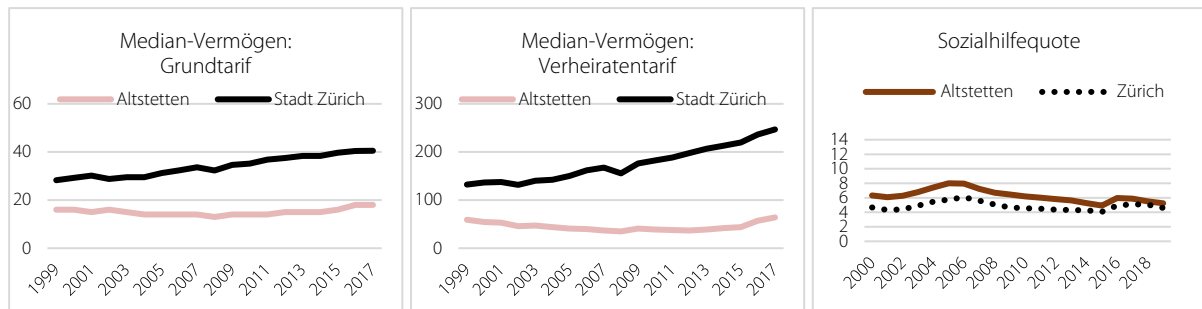
Standortqualitäten und Quartiersinfrastruktur

Altstetten ist ein Quartier mit Zentrum am Bahnhof und dezentralen Versorgungsmöglichkeiten. In Gehdistanz des Neeserwegs gibt es neben einem Alltagsversorger keine weiteren Angebote. Die Erschließung mit Tram und Bus ist ausreichend gut. Die stark frequentierte S-Bahn-Station ist in 18 Minuten Gehdistanz der Siedlung, also nicht zu Fuß, erreichbar. In Altstetten ist die Zahl der Arbeitsplätze überdurchschnittlich stark gewachsen. Der Stadtteil ist deshalb als Pendlerstandort wichtiger geworden.

Veränderungsdynamik soziale Mischung

Sozioökonomische Mischung: Die Statusindikatoren haben sich in den letzten 20 Jahren leicht verbessert (Abbildung 80). Das Median-Einkommen ist leicht angestiegen, liegt allerdings deutlich unter dem städtischen Durchschnitt. Das Median-Vermögen ist stabil geblieben, im Gegensatz zur gesamten Stadt, wo es deutlich gestiegen ist. Die Sozialhilfequote hat sich in den letzten Jahren der Stadt Zürich angeglichen und liegt heute im Durchschnitt. Der Bildungsstatus in Altstetten liegt auch 2019 deutlich unter dem städtischen Durchschnitt.

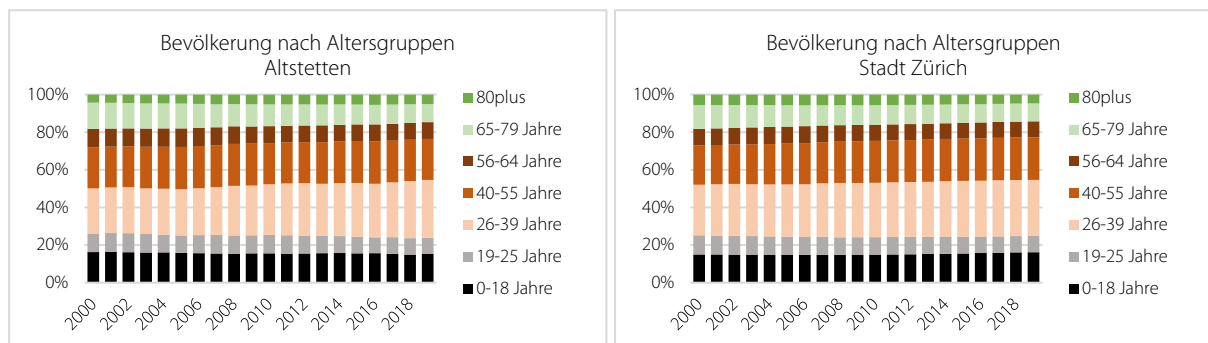
Abbildung 80
Entwicklung der sozioökonomischen Indikatoren Altstetten im Vergleich zu Zürich (Vermögen in Tausend CHF)



Quelle: SSZ

Sozioökonomische Mischung: Die Altersverteilung entspricht exakt jener der Stadt Zürich, allerdings mit anderen Veränderungsdynamiken (Abbildung 81). Seit 2000 ist neben dem Anteil 80plus vor allem der Anteil junger Personen im Ausbildungsalter (19-25 Jahre) sowie im jüngeren Erwerbsalter gestiegen (26-39 Jahre). Das Quartier hat sich zum Standort für Studierende und „Young Professionals“ entwickelt.

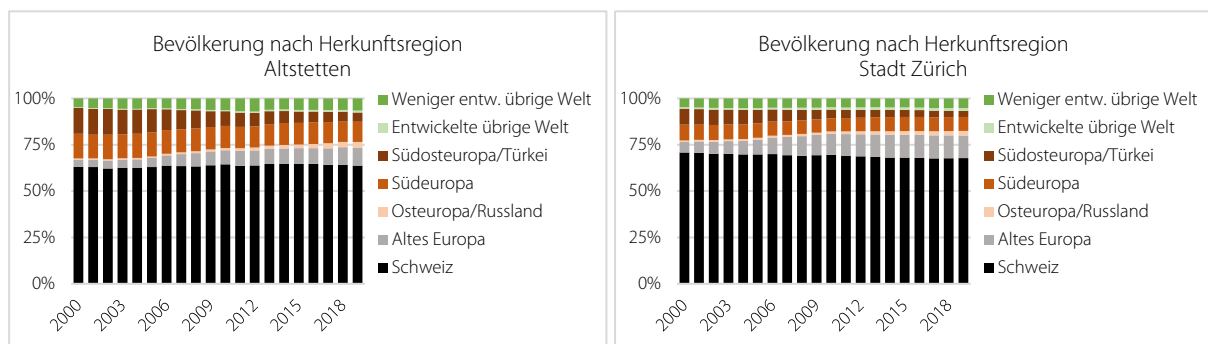
Abbildung 81
Entwicklung der Altersgruppen Altstetten im Vergleich zu Zürich



Quelle: SSZ

Mischung nach Herkunft: Der Ausländeranteil ist in Altstetten überdurchschnittlich hoch. Die Bevölkerung wird noch heute geprägt von Personen aus Südeuropa, Südosteuropa und der Türkei. In den letzten Jahren sind allerdings überdurchschnittlich viele Menschen aus entwickelten Ländern der übrigen Welt zugezogen, was mit dem Ausbau des Arbeitsplatzangebots internationaler Firmen zusammenhängt (Abbildung 82).

Abbildung 82
Bevölkerungsentwicklung nach Herkunftsregion Altstetten im Vergleich zu Zürich



Quelle: SSZ

4.13.3 Wohnungsunternehmen und Wohnsiedlung

Status im Portfolio

Das Portfolio der Pensionskasse umfasst 13.000 Wohnungen in der ganzen Schweiz. Die Pensionskasse ist auf Expansionskurs: sie hat das Portfolio in den letzten zehn Jahren um 1.200 Wohnungen erweitert. Liegenschaften an C-Lagen wurden verkauft, neue Liegenschaften an A- und guten B-Lagen erworben oder entwickelt. Der Neeserweg mit rund 20 Einheiten gehört zu den kleineren Siedlungen in der Stadt Zürich. Mit einem Ersatzneubau könnte das Wohnungsangebot deutlich erhöht werden.

Unternehmens- und Portfoliostrategie, Wirtschaftlichkeitsziele, interne Organisation

Die Migros Pensionskasse verwaltet die Immobilienbestände für ihre Destinäre. Gemäß Anlageziel soll eine nachhaltige und marktkonforme Rendite erzielt werden, die sich an einem Branchen-Benchmark orientiert. Das Portfoliomanagement setzt die Ziele mit einem aktiven Management um. Anlagekriterien sind ein Anlagevolumen ab ca. CHF 20 Mio., der Fokus auf gute bis sehr gute Lagen und gute Verkehrsanbindung insbesondere mit dem öffentlichen Verkehr. Das Wohnungsangebot positioniert sich im Neubau im guten mittleren Preissegment. Im Bestand gibt es noch viele ältere Wohnungen, die preisgünstig vermietet werden.

Die Pensionskasse investierte in den vergangenen Jahren auch an Standorte, die als Wohnlagen unterbewertet waren. Sie orientierte sich an der Qualität der (verbesserten) ÖV-Anbindung.

Die Pensionskasse macht alles Inhouse, inklusive Vermietung und eigenen Hausmeister. Das gute Image der Migros-Gruppe als beliebtes Unternehmen, das mit Nachhaltigkeit und sozialem Engagement assoziiert wird, wird auf die MPK übertragen, inklusive den damit zusammenhängenden Erwartungen. Deshalb setzt sich die MPK beim Neubau besonders für die Themen Energie und Freiraum ein. In der Bewirtschaftung setzt sie großen Wert auf langfristige Mietverhältnisse, eine hohe Mieterzufriedenheit, eine mieternahe Betreuung und einen fairen Umgang mit Mietern.

Fakten zur Wohnsiedlung

Baujahr	1952/1953
Städtebau/Freiraumangebot:	Gartenstadtsiedlung, von Wiesen und Bäumen umgeben
Stand im Erneuerungszyklus:	Lebensende
Wohnungsanzahl:	heute: 21, künftig: ca. 30-40
Wohnungsstandard:	Altbau, Ausstattung und Wohnkomfort nicht mehr zeitgemäß
Wohnungsmix:	5x 2.5-Zimmer, 16x 3.5-Zimmer
Zusatznutzungen:	Reine Wohnnutzung
Wohnungspreis:	Heute (3-Zi): 630 - 1200 Franken (je nach Vertragsalter)
Nebenkosten:	ca. 10% der Nettomiete
Fluktuation:	Vollvermietet, sehr wenig Mieterwechsel
Energiestandard:	Ölheizung. Das Heizsystem soll ersetzt werden.
Insertionsdauer Wohnungen:	Seit 15 Jahren unter dem Quartiersdurchschnitt

4.13.4 Politische Vorgaben

Für die Siedlung Neeserweg besteht ein Gesamtbebauungsplan mit mehreren Dritteigentümern aus dem Jahr 1957. Aktuell prüft die Pensionskasse das bauliche Verdichtungspotenzial. Eine Entwicklung kann nur erfolgen, wenn der Gestaltungsplan aufgehoben und eine Einzelentwicklung oder eine gemeinsame Entwicklung mit

willigen Eigentümern ermöglicht wird. Mit einem neuen Gestaltungsplan sind Auflagen der Stadt Zürich, u.a. zur Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum, verbunden.

Die Entwicklungsinteressen der Nachbareigentümer überschneiden sich nur teilweise: eine Genossenschaft und eine Stiftung möchten oder können sich in den nächsten Jahren nicht verändern, ein Privateigentümer ist interessiert. Bei den aktuellen Abklärungen der Pensionskasse stehen Fragen der Wirtschaftlichkeit und der Planungssicherheit im Vordergrund.

4.13.5 Intervention

Zielgruppen-Ziel: Die Pensionskasse möchte das Zusammenleben zwischen langjährigen und neuen Mieterinnen und Mietern im Altbau stabil halten. Für den mittelfristig angesetzten Ersatzneubau gibt es noch keine konkreten Zielgruppenziele. Im Vordergrund steht eine Neupositionierung für den Mittelstand mit Fokus auf kleinere Haushalte. Der Markt der Familienwohnungen überlässt die Pensionskasse den im Umfeld dominierenden Genossenschaften.

Ziel der Intervention: Die Pensionskasse setzt für die kurzfristigen Zielgruppen-Ziele informelle Vermietungsmaßnahmen sowie Bewirtschaftungsmaßnahmen um, mit denen sie passende Neumieter für die Wohnungen sucht und das Vertrauensverhältnis zu langjährigen Mieterinnen aufrechterhält.

Vermietung: Die Vermietung wird von langjährigen Vermieterteams der MPK übernommen. Eine gute Mischung misst das Team am Alter, Ausländeranteil und guten Zusammenleben. Der heutige Mietermix besteht aus älteren Mieterinnen, die teilweise seit den 1970er Jahren in der Siedlung wohnen, und einer zunehmenden Anzahl Personen jüngerer Personen sowie Personen mit Migrationshintergrund.

Die Sesshaftigkeit ist hoch, Mieterwechsel fanden in den letzten Jahren vor allem statt, wenn eine ältere Mieterin verstarb. In den vergangenen zwei Jahren gab es gemäß der Auskunft der Bewirtschafterin kaum mehr Schweizer, die sich für die Wohnungen interessierten, trotz guter Lage und tiefen Mietpreisen. Die hellhörigen Wohnungen ohne Geschirrspüler entsprechen nicht mehr den heutigen Bedürfnissen. Erreicht werden Personen mit geringeren Chancen auf dem Wohnungsmarkt sowie Personen, die berufsbedingt aus dem Ausland zuziehen. Die Bewirtschafterin spricht bei Wohnungswechseln gezielt junge Schweizer Paare an, die zusammenziehen, und ist bemüht, bei der Herkunft einseitige kulturelle Mischungen („Clanbildungen“) zu verhindern.

Sozialraummanagement: Die Pensionskasse setzt einen eigenen Hausmeister vor Ort ein, der den direkten Bezug zu den Mietern herstellt. Er pflegt vor allem den Kontakt zu den älteren Mieterinnen und sorgt dafür, dass sich diese auch bei Veränderungen in der Mieterschaft weiterhin wohl fühlen. Der Hausmeister nimmt Veränderungen vor Ort wahr und fängt Konflikte auf.

4.13.6 Ergebnisse und Erkenntnisse soziale Mischung

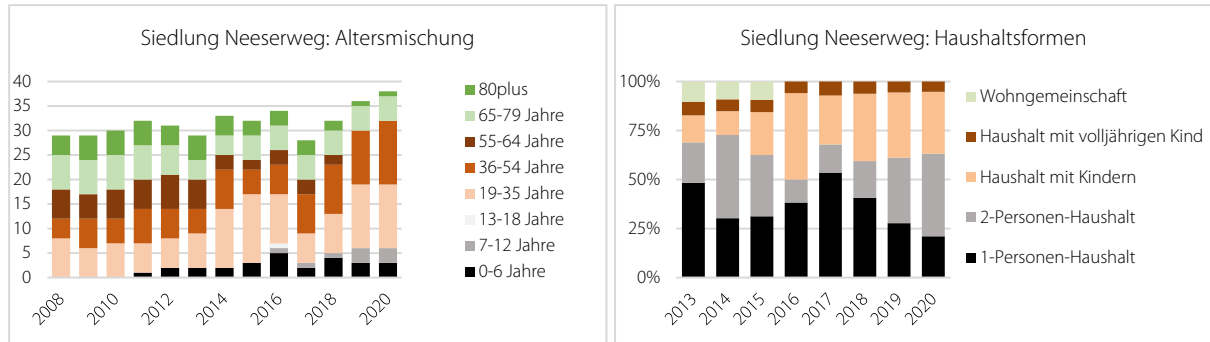
Ergebnisse und Erkenntnisse zu den Zielgruppen

Die statistischen Daten zeigen, dass sich die Mietermischung in den letzten Jahren verändert hat und die Bemühungen der Verwaltungen erkennbar werden:

- Es findet eine Verjüngung statt: 80plus werden weniger, dafür nimmt die Zahl der 20- bis 54-Jährigen stark zu. Seit 2011 gibt es wieder Kinder in der Siedlung, deren Zahl nahm fast jährlich zu und die Kinder werden älter (Abbildung 83).
- Nach 2011 gab es eine Phase des Zuzugs von Jahresaufenthaltern. Deren Anzahl ist in den letzten Jahren wieder gesunken (Abbildung 84).
- Die Zahl der Schweizer hat in den letzten zwei Jahren zugenommen, möglicherweise auch durch Geburten. Die Mischung nach Herkunftsländern hat sich in den letzten fünfzehn Jahren wenig verändert (Abbildung 84).

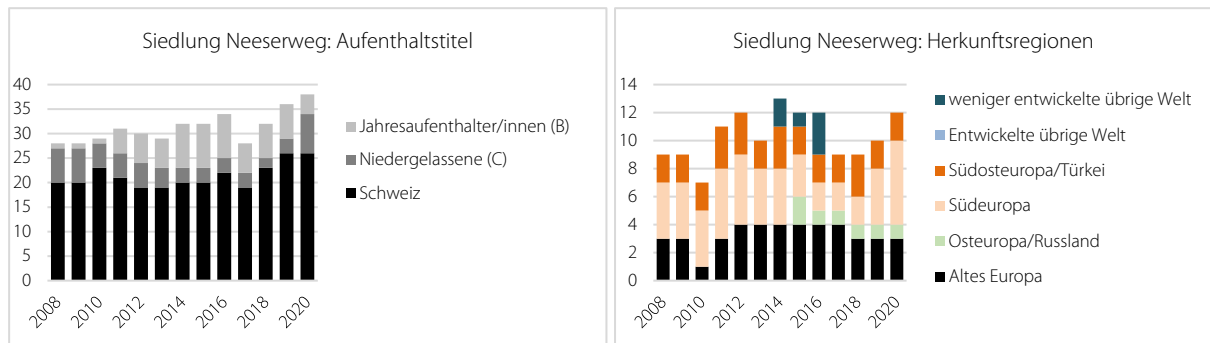
Bei Mehrpersonenhaushalten sind die Einkommen und Vermögen in den letzten Jahren eher gesunken. Haushalte in den höchsten beiden Einkommenskategorien gibt es keine. Bei den Vermögen zeigt sich eine Polarisierung: Neben Haushalten mit tiefen Vermögen gibt es auch solche mit sehr hohen Vermögen. Bei Einpersonenhaushalten zeigen sich vergleichbare Entwicklungen (Abbildung 85).

Abbildung 83
Entwicklung der Altersgruppen und Haushaltsformen Siedlung Neeserweg



Quelle: SSZ

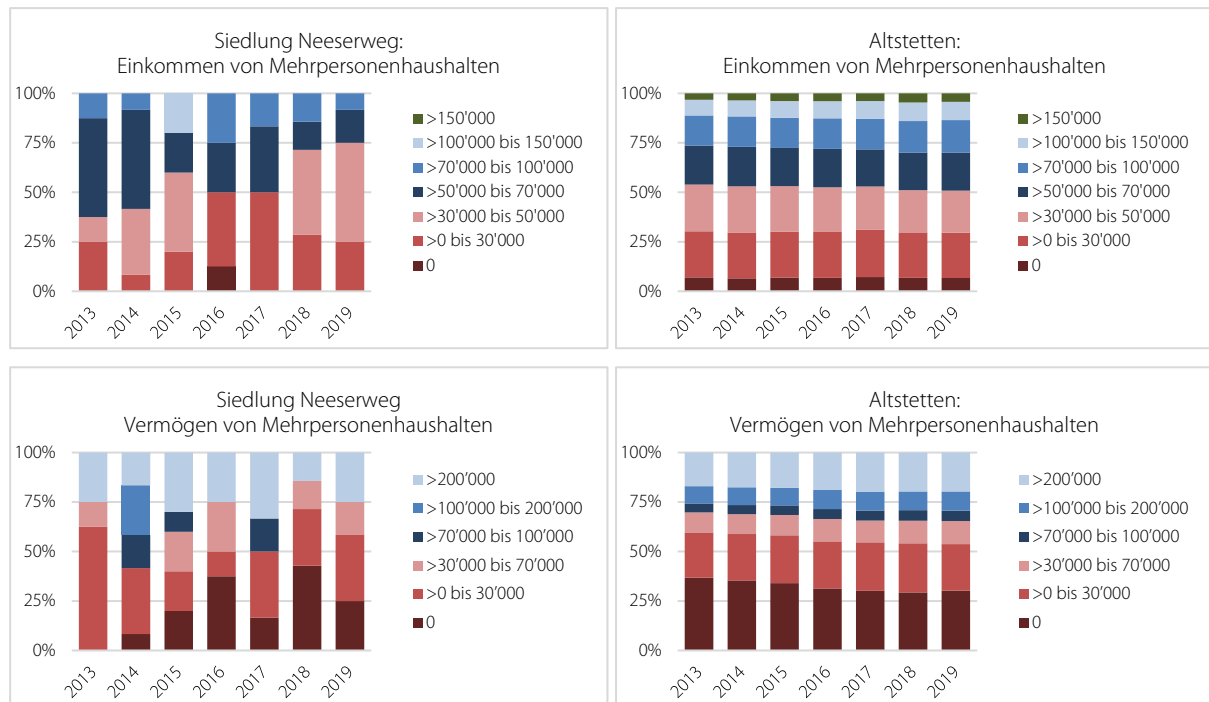
Abbildung 84
Entwicklung nach Aufenthaltstitel und Herkunftsregionen Siedlung Neeserweg



Quelle: SSZ

Abbildung 85

Entwicklung Einkommen und Vermögen von Mehrpersonenhaushalten Siedlung Neeserweg im Vergleich zum Quartier



Quelle: SSZ

Einfluss der Intervention auf die Mischung

Die Mischungsmaßnahmen wirkten sich folgendermaßen aus:

- Der Einfluss der Vermietung auf die Mietermischung ist in den Daten erkennbar: die informellen Vermietungsgrundsätze der Bewirtschafterin schlagen sich nieder.
- Die Bemühungen der Bewirtschafterin, nachbarschaftliche Konflikte mit einer umsichtigen Vermietung zu reduzieren, werden vom Hausmeister vor Ort gestützt, der zu einem guten Zusammenleben in der (älteren) Nachbarschaft beiträgt und als Sensor für Veränderungen und Stimmungen wirkt. Diese Bemühungen schlagen sich in der hohen Sesshaftigkeit insbesondere der älteren Mieter nieder.

Erkenntnisse Portfolio-/Asset Management

- Portfolio- und Asset Manager können zum Halten einer guten Mietermischung beitragen, wenn sie vertrauensbildende Personen wie Hausmeister oder Concierges vor Ort einsetzen, die zur Einhaltung von Regeln, zur sozialen Kontrolle und zum Zusammenleben in der Wohnsiedlung beitragen. Der Ansatz funktioniert wirtschaftlicher, je mehr Wohnungen im Quartier betreut werden können..

Erkenntnisse Vermarktung/Vermietung

- Das Vermietungsmanagement kann Eigendynamiken bei der Vermietung entgegenwirken, wenn es diverse Vermarktungskanäle und Vermarktungsmaßnahmen nutzt. Der Ansatz funktioniert besser, wenn Vermietungsziele eine Richtung vorgeben.

4.13.7 Quellen

Interviews mit der Migros Pensionskasse MPK:

- Portfolio- und Vermietungsmanagement (Mai, Juli, August 2021)

Dokumente:

- Geschäftsberichte der Migros Pensionskasse MPK
- Website der MPK (<https://www.mpk.ch/immobilien/immobilienanlagen>)

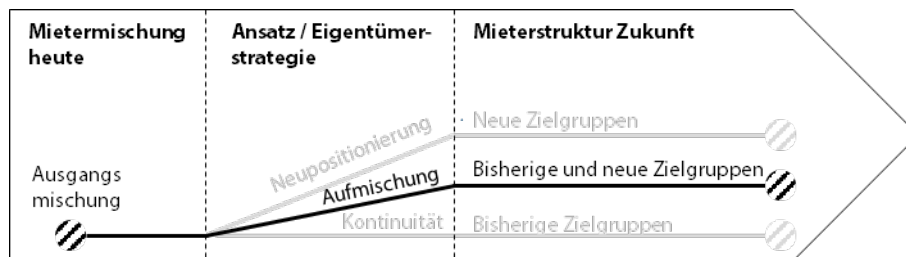
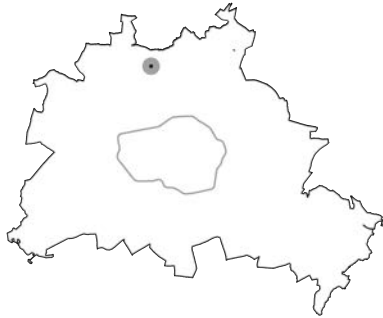
Daten:

- Statistik Stadt Zürich (SSZ)

4.14 Fallstudie Märkisches Zentrum

4.14.1 Wohnungsunternehmen und Mischungsziele

Wohnungsunternehmen:	Gesobau, Berlin
Bezirk/Ortsteil/PLR:	RND / Märkisches Viertel / Märkisches Zentrum
Eigentümergruppe:	Landeseigenes Wohnungsunternehmen
Wohnsiedlung:	Bestandsbauten im Quartier mit 2.404 Wohnungen



Quelle: Karte und Schema, eigene Darstellung; Luftbild: FIS-Broker Berlin, 1:2500

Mischungsziel: Mischung in der soziokulturellen Dimension.

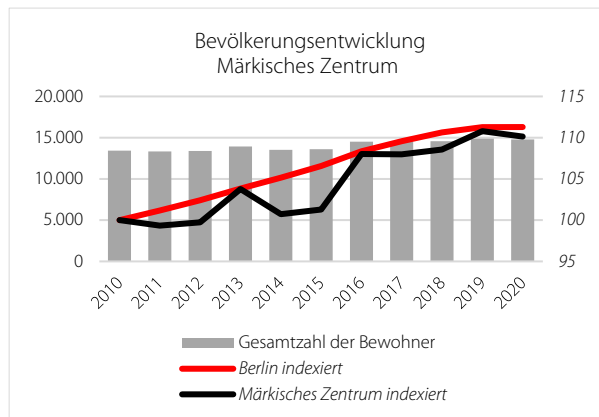
Intervention: Die GESOBAU bietet im Märkischen Viertel temporäre und langfristig nutzbare Gemeinschaftsgärten an, um mehr Mietern die Aneignung von Außenanlagen zu ermöglichen. Damit möchte sie das gute Zusammenleben der Mieter fördern und die Identifikation mit der Wohnumgebung stärken.

4.14.2 Einordnung ins Quartier

Wohnungsmarkt und Quartiersimage

Die untersuchten Wohnhausgruppen WHG 904, 908 und 915, in deren Wohnumgebung die Gärtnerangebote umgesetzt werden, befinden sich im Märkischen Viertel (MV) im Berliner Norden im Planungsraum Märkisches Zentrum mit 11'610 Einwohnern. In den letzten zehn Jahren ist die Bevölkerung im Planungsraum weniger dynamisch als in der Stadt gewachsen (Abbildung 86). Die mittlere Angebotsmiete im Planungsraum liegt 2019 mit 6,70 Euro weit unter dem städtischen Schnitt von 10,14 Euro (Quelle: IBB).

Abbildung 86
Bevölkerungsentwicklung Märkisches Zentrum im Vergleich zu Berlin



Quelle: SenSW

Die gebäudetypologisch einheitlich gestaltete Großsiedlung mit großzügigen Erholungsräumen und Sportanlagen wurde in den 1960er und 70er Jahren nach dem Prinzip von Hochhausketten mit unregelmäßigen Grundrissen, gestaffelten Höhen und einem großen zentralen Einkaufszentrum entwickelt. Heute wird das Erscheinungsbild des MV geprägt von hochgewachsenem Baumbestand. Im Vergleich zu anderen Großsiedlungen weist das MV eine der statusniedrigsten Bevölkerungen auf. Obwohl sich das MV in den letzten fünfzehn Jahren positiv entwickelt hat, leidet es nach wie vor unter einem zweifelhaften Ruf.

Der GESOBAU gehört fast der gesamte Wohnungsbestand im MV. Die Degewo besitzt ca. 700 Wohnungen und die Genossenschaft maX eG 600 Wohnungen. Der Eigentümer Kyntire besitzt das Einkaufszentrum Märkisches Zentrum. Er plant, im Rahmen der Erneuerung des Einkaufszentrums auch ein Wohnungsangebot für eine kaufkräftigere Zielgruppe zu erstellen. Zwischen den Wohnhausgruppen der GESOBAU gibt es ausgedehnte Einfamilienhausgebiete.

Standortqualitäten und Quartiersinfrastruktur

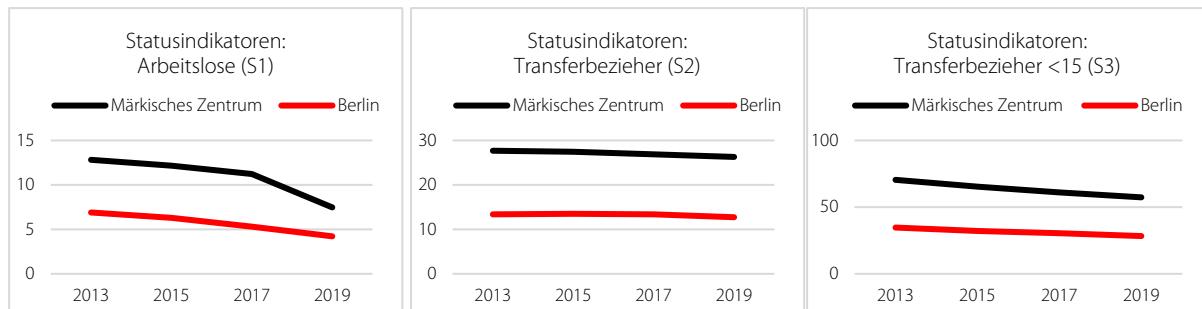
Das Märkische Zentrum eignet sich grundsätzlich als Pendlerstandort für Berlin Nord: Die betroffenen Wohnhausgruppen befinden sich zwar knapp nicht mehr in Gehdistanz zur U-Bahnstation Wittenau. Allerdings sind sie mit Buslinien angebunden. Im Bezirk Reinickendorf gibt es vergleichsweise viele Arbeitsplätze. Arbeitsplatzgebiete werden geprägt von Industrie- und Logistikbetrieben.

Der Planungsraum Märkisches Zentrum wird geprägt von großen Sportanlagen und dem Einkaufszentrum. Die WHG befinden sich im Grünen, zwischen Einfamilienhausgebieten am Zulangraben und in der Nähe des Segeluchbeckens.

Veränderungsdynamik soziale Mischung

Sozioökonomische Mischung: Die Statusindikatoren haben sich seit 2013 verbessert (Abbildung 87): Die Arbeitslosigkeit ist von hohem Niveau deutlich gesunken. Der Anteil Transferbezieher ist im gesamtstädtischen Trend zwar ebenfalls leicht gesunken, befindet sich aber mit 26% weiterhin auf hohem Niveau (Berlin: 13%). Auch der Anteil Kinder in Haushalten mit Transferbezug ist im städtischen Trend gesunken, liegt aber immer noch bei sehr hohen 57% (Berlin: 28%).

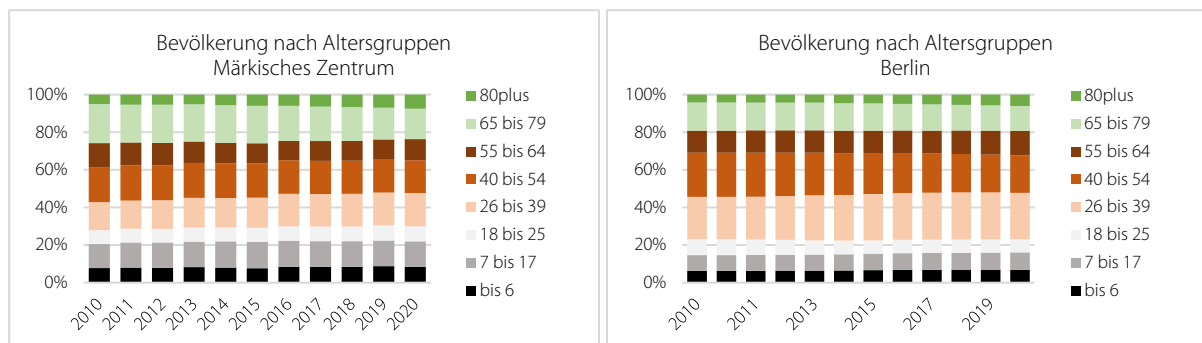
Abbildung 87
Entwicklung der Statusindikatoren Märkisches Zentrum im Vergleich zu Berlin



Quelle: SenSW

Soziodemografische Mischung: Das Märkische Zentrum entwickelt sich demografisch im Trend der gesamten Stadt (Abbildung 88): Der Anteil 26- bis 39-Jährige wächst. Allerdings weist der Planungsraum im gesamten Beobachtungszeitraum einen deutlich höheren Anteil Senioren (23% vs. 19%) und Kinder auf (22% vs. 16%). Der hohe Anteil Senioren führt zu einem Generationenwechsel, dem entgegengewirkt werden soll.

Abbildung 88
Entwicklung der Altersgruppen Märkisches Zentrum im Vergleich zu Berlin

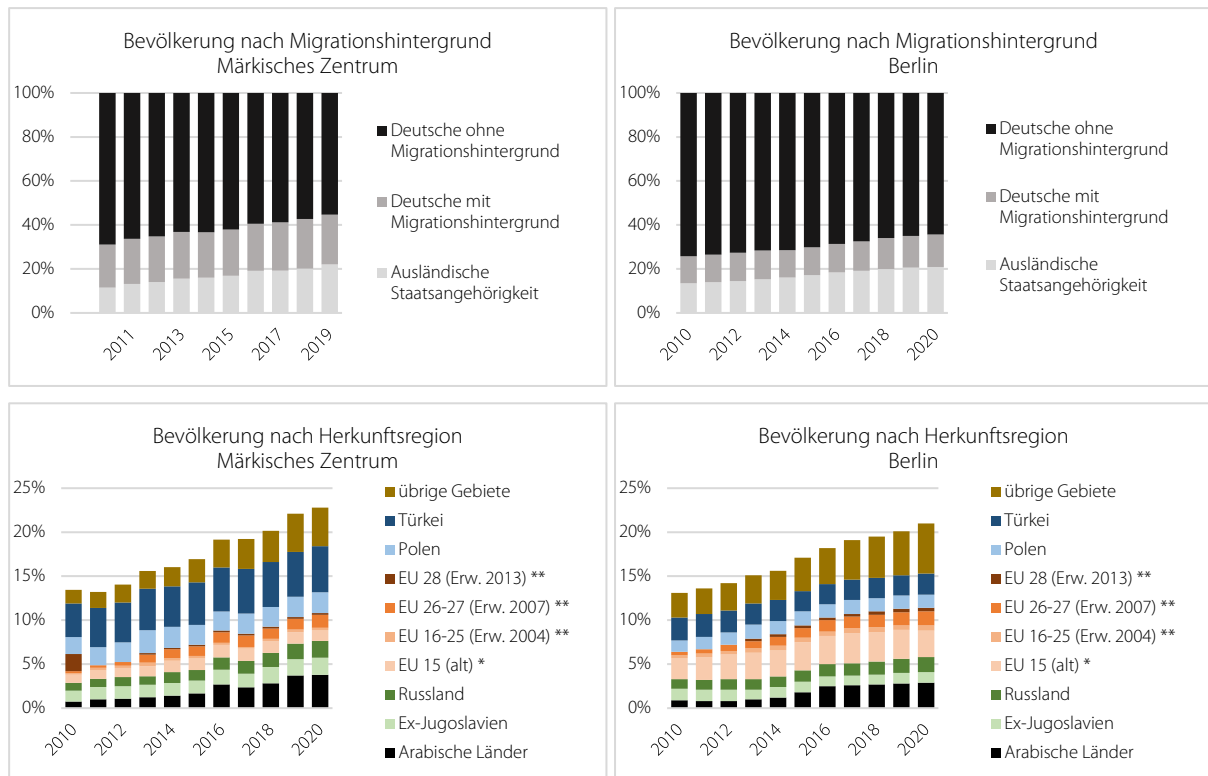


Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

Mischung nach Herkunft: Die Entwicklung der Bevölkerung nach Migrationshintergrund findet im gesamtstädtischen Trend statt (Abbildung 89): Der Anteil Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit steigt. Zu den neuen Migrationszielgruppen zählen Personen aus arabischen Ländern. Traditionell ziehen viele Personen aus der Türkei und Polen ins MV. Die Bevölkerung zeichnet sich durch einen hohen Anteil Deutsche mit Migrationshintergrund aus (MV: 23%, Berlin: 15%).

Abbildung 89

Bevölkerungsentwicklung nach Migrationshintergrund und Herkunftsregion Märkisches Zentrum im Vergleich zu Berlin



Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

4.14.3 Wohnungsunternehmen und Wohnsiedlung

Status im Portfolio

Die GESOBAU besitzt in Berlin insgesamt 44'119 Wohnungen. Der Großteil befindet sich in den Bezirken Reinickendorf (39%) und in Pankow (40%). Die WHG 904, 908 und 915 sind Teil der Großsiedlung Märkisches Viertel mit 15'300 Wohnungen. Als praktisch einzige Wohnungsvermieterin im MV hat die GESOBAU eine hohe Gestaltungsmöglichkeit, wird aber auch für Entwicklungen verantwortlich gemacht.

Mit 4% Wohnungswechseln pro Jahr weist das Märkische Viertel eine auch im Vergleich zum Gesamtportfolio (5%) sehr tiefe Umzugsquote auf. Die Quote wird überdurchschnittlich stark von Toden und Umzügen in Seniorenheimen geprägt. Dieser Kündigungsgrund häufte sich in den genannten WHG, insbesondere der 908 an der Finsterwalder Straße (67% der Kündigungen).

Unternehmens-/Portfoliostrategie, Wirtschaftlichkeitsziele, interne Organisation

Die GESOBAU setzt die Kooperationsvereinbarung mit dem Senat um (SenStadt, 2017, 2021). Ihr Auftrag ist es, mit dem Bestand und der Neubaustrategie zur Wohnraumversorgung der Berliner Bevölkerung beizutragen, insbesondere der Bevölkerungsschicht mit geringen Einkommen und besonderem Wohnbedarf.

Der Senat formuliert als Aktionär keine Renditeerwartungen an das Unternehmen: Die GESOBAU darf ihren Gewinn aus dem Portfolio behalten und zugunsten der Neubauoffensive reinvestieren.

Die GESOBAU hat den Gebäudebestand im Märkische Viertel ab Ende der 2000er Jahren in einem umfassenden Prozess energetisch ertüchtigt. Wenige Jahre nach Abschluss der Modernisierungsmaßnahmen initiierte das Unternehmen erste bauliche Verdichtungsprojekte und startete 2018 die Aufwertung der Außenanlagen.

Die GESOBAU deckt alle wohnungswirtschaftlichen Bereiche ab: Portfoliomanagement, Projektentwicklung, Bestands-, Vermietungs-, Sozial- und Quartiersmanagement, Immobilienbewirtschaftung und Neubau-Investitionen werden vom Unternehmen oder von Tochtergesellschaften übernommen. Ergänzend dazu gibt es Kooperationen mit Vereinen, sozialen Organisationen, Betreibern spezieller Wohnformen und mit dem Bezirk. Die Gesobau baute in den letzten Jahren ihr Sozial- und Quartiersmanagement aus. Mit den Kundencentern und den Hausmeister mit Domizilpflicht ist sie nahe an den Mieterbedürfnissen dran.

Fakten zur Wohnsiedlung

Baujahre:	1966 – 1971
Städtebau/Freiraum:	Teil der Großsiedlung, großzügige Höfe und Außenanlagen.
Stand im Erneuerungszyklus:	Komplett saniert
Wohnungsanzahl:	2.404
Wohnungsstandard:	Nachkriegsstandard
Wohnungsmix:	22% 1-Zimmer 64% 2-Zimmer 12% 3-Zimmer 2% 4-Zimmer
Zusatznutzungen:	Keine
Miete Nettokalt/m ² :	ca. Euro 5,80
(sämtliche) Nebenkosten:	ca. Euro 3,20
Anteil WBS:	(Fast) ausschließlich WBS-fähige Wohnungen
Wohnungsfluktuation:	4% Fluktuation pro Jahr
Energiestandard:	Energetisch erneuert, mit Auszeichnung

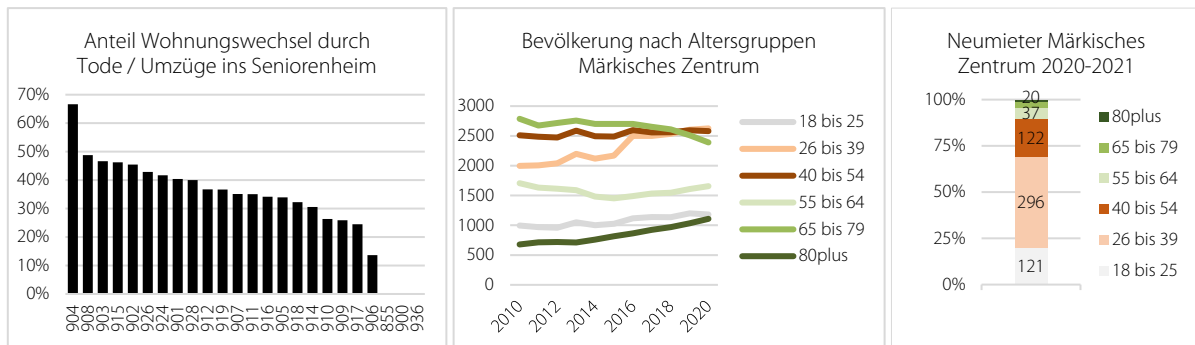
4.14.4 Politische Vorgaben

Die GESOBAU muss als landeseigenes Wohnungsunternehmen den Kooperationsvertrag mit dem Senat umsetzen. Dazu zählt die Vermietung von 63% der Wohnungen an WBS-Berechtigte, davon 25% an Personen mit besonderem Wohnbedarf. Für das Märkische Viertel besteht eine Sondervereinbarung. Aufgrund des hohen Anteils Personen mit Transferbezug konnte das Unternehmen die WBS-Quote für die Wiedervermietung auf 40% senken. Trotz dieser Lockerung werden über 50% der Wohnungen an WBS-Berechtigte vermietet.

4.14.5 Intervention

Zielgruppen-Ziel: Das Märkische Viertel steht mitten im demografischen Wandel: viele langjährige, ältere Bewohner, die einen starken Bezug zum Quartier haben und alte Werte der Großsiedlung teilen, ziehen in Seniorenwohnheime oder sterben (Abbildung 90, links), auch die Zahl der 65- bis 79-Jährigen sinkt (Abbildung 90, Mitte). Unter den Neumietern dominieren Personen unter 40 Jahren (Abbildung 90, rechts). Mit der Aufwertung der Außenanlagen möchte die GESOBAU eine Mietergruppe für das Märkische Viertel aufbauen, die sich mit der Großsiedlung identifiziert und zum guten und konfliktfreien Zusammenleben beiträgt.

Abbildung 90
Wohnungswechsel durch Tode/Umzüge in Seniorenheime; Entwicklung Altersgruppen und Alter Neumieter Märkisches Zentrum



Quelle: GESOBAU AG

Ziel der Intervention: Die GESOBAU erweitert das Angebot an privaten Mietergärten mit Gemeinschaftsgärten, in denen sich Bewohner engagieren können. Mit breit angelegten Mitwirkungsmöglichkeiten im Planungsprozess sollen die Außenanlagen bedürfnisgerecht aufgewertet werden.

Partizipative Maßnahmen: Die GESOBAU leitete 2018 einen umfassenden Prozess zur Aufwertung der Außenanlagen ein. Dazu zählt auch die Realisierung von drei Gemeinschaftsflächen mit Hochbeeten. Aufbauend auf einem Grobkonzept werden bis Ende 2022 in 12 von 25 Wohnhausgruppen über 30 Mio. Euro investiert. Unter dem Titel „Vor der Haustür tut sich was“ bindet die GESOBAU die Mieterinnen und Mieter in den Planungsprozess ein. In der Gestaltungsphase regten die beauftragten Landschaftsplaner eine Meinungsabfrage an. Die GESOBAU führte in der Folge Gespräche am Baucontainer sowie Befragungen vor Ort durch und tauschte sich mit Hausmeistern, Mieterbeiräten, der Polizei, dem Pfarrer und verschiedenen soziokulturellen Vereinen aus. Als die Entwurfsplanung 2019 konkreter wurde, stellte die GESOBAU Plakate in den ersten drei betroffenen Innenhöfen auf, informierte die Bewohnenden in den angrenzenden Häusern und sprach nochmals Mieterbeiräte sowie Passanten vor Ort an, egal ob sie Mieter der GESOBAU waren oder nicht. Die Befragten konnten Varianten beurteilen und ihre Favoriten zu Anlagen und Spielgeräten benennen. Auch im Seniorentreff informierte die GESOBAU über die Veränderungen. Coronabedingt konnten die partizipativen Maßnahmen ab 2020 nicht mehr im gewünschten Ausmaß weitergeführt werden. Im Jahr 2022 werden die ersten Außenanlagen fertiggestellt und eingeweiht.

Vermietung und Betrieb: In drei Wohnhausgruppen richtet die GESOBAU Gemeinschaftsflächen „Grüne Beete – Gärtnern in der Nachbarschaft“ ein, die mit externen Kooperationspartnern betrieben werden sollen. Sie reagiert damit auf eine Nachfrage: Die Beete ergänzen einen seit 2014/2019 bestehenden Gemeinschaftsgarten „Beettinchen“, der vom Träger Albatros gGmbH betrieben wird. Die GESOBAU richtete diesen Garten ursprünglich auf dem Baufeld eines Nachverdichtungsprojekts im MV ein. Da es sich großer Beliebtheit erfreute, zog das Gartenprojekt nach dem Start der Bauarbeiten an einen neuen Ort im Quartier um. Das Gemeinschaftsangebot ergänzt das Angebot an Mietergärten in den WHG und die großzügigen Gartenfelder im MV, welche die GESOBAU seit Jahrzehnten zur privaten Nutzung vermietet. Von den Mietergärten ist bekannt, dass deutlich mehr vermietet werden könnten, als vorhanden sind. Sowohl die privat nutzbaren Angebote als auch die Gemeinschaftsangebote sind also sehr stark nachgefragt und werden gut angenommen.

Sozialraummanagement und Kooperationen: Die partizipativen Veranstaltungen für die Erneuerung der Außenanlagen und die Konzeption der Gemeinschaftsgärten wurden vom Sozial- und Quartiersmanagement, mit Unterstützung der Landschaftsplaner, durchgeführt. Für den Betrieb der Gemeinschaftsgärten kooperiert die GESOBAU mit Partnern. Diese sollen das Engagement anstoßen und begleiten. Mit der Kooperation soll auch sichergestellt werden, dass das Engagement anhält und das Angebot nicht vernachlässigt wird.

4.14.6 Ergebnisse und Erkenntnisse soziale Mischung

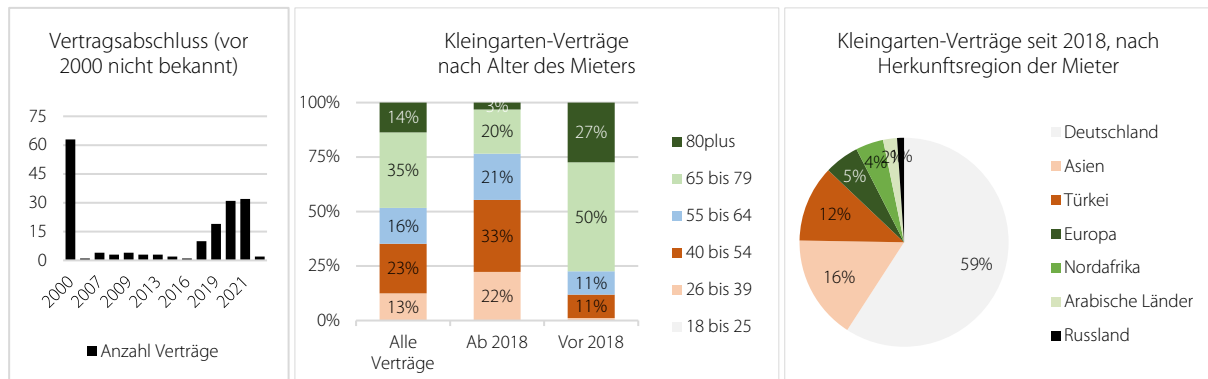
Ergebnisse und Erkenntnisse zu den Zielgruppen

Die Zielgruppen der privat und gemeinschaftlich nutzbaren Gärtnerangebote sollen Rückschlüsse geben, wer in das Zusammenleben eingebunden wird.

Zu den Zielgruppen der privaten Mietergärten können Daten ausgewertet werden: Die Gärtnermöglichkeiten werden von bestehenden und zugezogenen Mietern gleichermaßen nachgefragt. Die Mieter nutzen die Möglichkeiten nicht nur als direkte Anwohner der Gärten, sondern auch, wenn sie in einer weiter entfernten WHG wohnen. Die mittlere Vertragsdauer der Mietergärten beträgt über 10 Jahre. In den letzten Jahren gab es – auch aufgrund des demografischen Wandels – viele neue Vertragsabschlüsse (Abbildung 91 links). Von den Wechseln profitierten überdurchschnittlich viele jüngere Personen: Die Hälfte der Vertragsabschlüsse wurde mit 26- bis 54-Jährigen gemacht. Die Gärten sind aber nach wie vor auch bei der „Empty-Nest“-Generation (55- bis 64-Jährige) und den Senioren im aktiven Rentenalter (65- bis 79-Jährige) beliebt. In den nächsten Jahren gibt es kein vergleichbares demografisches Potenzial mehr für Mieterwechsel zugunsten einer jüngeren Generation oder aktiven Rentnergeneration: nur 26 Mietergärten werden von über-80-Jährigen gemietet. Bemerkenswert ist auch, dass mit den Vertragsabschlüssen der letzten Jahre Personen aus den unterschiedlichsten Herkunftsregionen erreicht wurden (Abbildung 91 rechts).

Abbildung 91

Entwicklung der Vertragsabschlüsse Mietergärten; Alter und Herkunft der Vertragspartner der Mietergärten



Quelle: GESOBAU AG

Zu den Zielgruppen der Gemeinschaftsgärten gibt es keine statistischen Daten, da die Nutzung nicht an Mietverträge gebunden ist. Das Quartiersmanagement der GESOBAU beobachtet, dass das bestehende Angebot, ähnlich wie die Mietergärten, von Personen allen Alters und Migrationshintergrund genutzt wird. Die Gemeinschaftsflächen grenzen sich in zwei Aspekten von den privaten Mietergärten ab: Sie bieten mehr Mietern der GESOBAU, die neu zugezogen sind oder schon länger im MV wohnen, die Möglichkeit, sich mit Gärtnern zu engagieren, weil der Zugang nicht beschränkt ist. Und sie sprechen auch diejenigen an, die entweder einen direkten Austausch mit Quartierbewohnern suchen oder nicht allein die Verantwortung für einen Garten übernehmen möchten. Das Angebot erweitert das Spektrum des Engagements.

In beiden Angeboten finden sich Gleichgesinnte, die unabhängig des Alters und der Herkunft ein Interesse am Gärtnern haben, entweder in einer individualisierten oder gemeinschaftlichen Form.

Einfluss der Intervention auf die Mischung

Aus der Gesamtbetrachtung wirken sich die Mischungsmaßnahmen folgendermaßen aus:

- Der Einfluss der Gärtnerangebote auf die soziokulturelle Mischung und das gute und konfliktfreie Zusammenleben im Quartier kann mit den verfügbaren Daten statistisch nicht gemessen werden.

- Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass die unterschiedlichen Gärtnerangebote zum guten Zusammenleben im MV beitragen: sei es als privates oder als gemeinschaftlich genutztes Angebot. Das lässt sich aus der hohen Nachfrage.
- Die Gemeinschaftsflächen sind eine relevante Angebotserweiterung zu den privaten Mietergärten, weil sie das beschränkte Angebot an verfügbaren Außenanlagen einer breiteren Bevölkerungsgruppe zugänglich machen.
- Mit den Gemeinschaftsflächen macht die GESOBAU ein Angebot, das auch auf die Bedürfnisse einer jüngeren Zielgruppe ausgerichtet ist, die sich weniger verbindlich engagieren möchte und/oder im Gemeinschaftsgarten die Möglichkeit hat, in den Austausch mit ähnlich Gesinnten zu treten.
- Die privaten und gemeinschaftlich nutzbaren Gärten helfen, die Mietermischung im MV in der Qualität zu verändern: Mit der Ausrichtung auf einen reibungslosen privaten Gebrauch oder auf eine Interaktion mit Bewohnerinnen und Bewohnern stärken sie nachbarschaftliche Netzwerke und die Identifikation mit der Großsiedlung.

Erkenntnisse Portfolio-/Asset Management

- Portfolio- und Asset Manager können einzelne Wohnsiedlungen von Ausgaben für Gemeinschaftsangebote entlasten, wenn sie die Ausgaben auf einen größeren Bestand im Quartier abwälzen. Der Ansatz wird legitimer, je mehr Wohnungen im Quartier vom Angebot profitieren.

Erkenntnisse Quartiersmanagement

- Das Sozial- und Quartiersmanagement kann das gute Zusammenleben fördern, indem es Nachbarschafts- und Quartierstreffpunkte auf Mieter mit gemeinsamen Interessen ausrichtet. Der Ansatz funktioniert nur, wenn Orte für Gleichgesinnte angeboten werden können.
- Das Sozial- und Quartiersmanagement kann neue Mieterinnen in nachbarschaftliche Angebote einbinden. Diese Maßnahme funktioniert nur, wenn Nachbarschafts- und Quartiersangebote nicht von Alteingesessenen eingenommen werden.

4.14.7 Quellen

Interviews mit der GESOBAU:

- Portfoliomanagement, Sozial- und Quartiersmanagement (Juni 2021, März 2022)

Dokumente:

- SenStadt (2017): Leistbare Mieten, Wohnungsneubau und soziale Wohnraumversorgung. Kooperationsvereinbarung mit den städtischen Wohnungsbaugesellschaften Berlins. Berlin.
- SenStadt (2021): Abschluss der Verhandlungen zur Ergänzung der Kooperationsvereinbarung „Leistbare Mieten Wohnungsneubau und soziale Wohnraumversorgung“. Berlin.

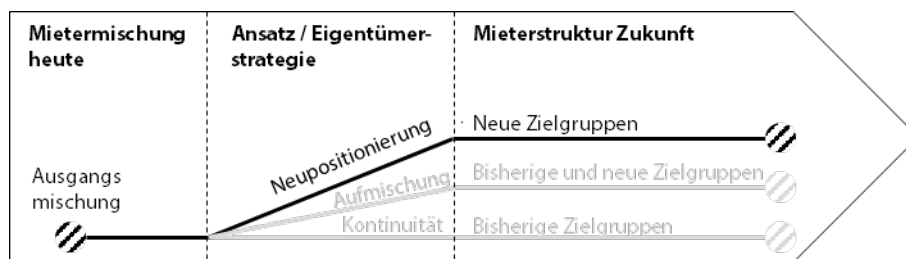
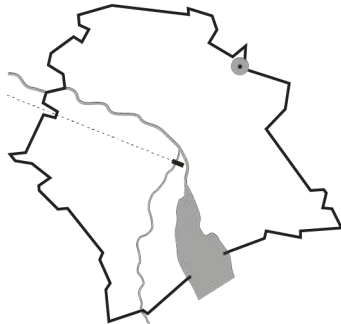
Daten:

- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg
- Atlas der IBB Investitionsbank Berlin
<http://ibb2019.wohnungsmarktinteraktiv.de/#chapter4>, Stand: 27.02.2023
- Mieterdaten der GESOBAU (Kündigungsgründe, Neumieter, Bestandsmieter)
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen (SenSW)

4.15 Fallstudie Au

4.15.1 Wohnungsunternehmen und Mischungsziele

Wohnungsunternehmen:	Liegenschaften Stadt Zürich (LSZ), Zürich
Stadtteil/ Quartier:	Kreis 12/Saatlen
Eigentümerform:	Kommunales Wohnungsunternehmen
Wohnsiedlung:	Erneuerung Spezialtypologien mit 17 Wohnungen



Quelle: Karte und Schema, eigene Darstellung; Luftbild: Swisstopo, 1:2.500

Mischungsziel: Neupositionierung in der soziokulturellen Dimension.

Intervention: Liegenschaften Stadt Zürich (LSZ) startete 2019 mit der Gesamterneuerung von 13 von 17 Einfamilienhäusern einen Aufwertungsprozess in der Wohnsiedlung Au. In einem zweiten Schritt soll das Gebiet in Kooperation mit einer städtischen Stiftung baulich verdichtet werden. Mit der kooperativen Entwicklung soll am peripheren Stadtrand Zürichs eine soziokulturell breitere Mietermischung im Quartier hergestellt werden.

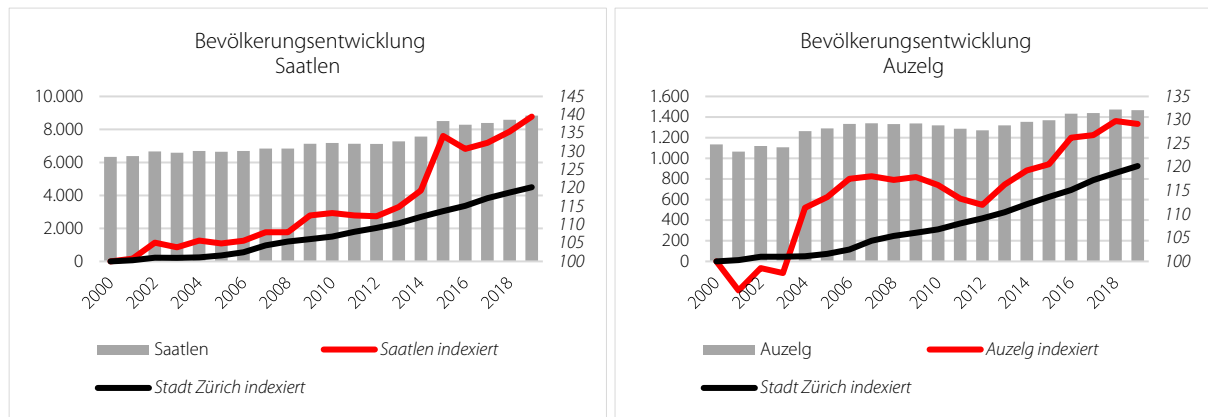
4.15.2 Einordnung ins Quartier

Wohnungsmarkt und Quartiersimage

Die Siedlung Au befindet sich am nördlichen Stadtrand Zürichs im Quartier Saaten mit 8.800 Einwohnenden. Die Siedlung befindet sich in der Nachbarschaft Auzelg, einem Quartierteil, der von der Bahn, der Straße und dem Bach Auzelg vom übrigen Quartier abgetrennt wird.

Die Bevölkerungsentwicklung verlief in Saaten und in der Auzelg ab 2013 dynamischer als im städtischen Durchschnitt (Abbildung 92). Seit 2010 sind über 560 Wohnungen, davon 88 in der Auzelg, gebaut worden, was 16% (bzw. 18%) des heutigen Wohnungsbestands entspricht. Die mittleren brutto-Angebotsmieten liegen bei 1.850 Franken und damit deutlich unter den 2.300 Franken im städtischen Schnitt (2019). Im Quartierteil Auzelg sind die Miete sogar noch tiefer.

Abbildung 92
Bevölkerungsentwicklung Saatlen und Auzelg im Vergleich zu Zürich



Quelle: SSZ

Saatlen litt als Teil von Schwamendingen lange Zeit unter dem schlechten Image, Ghetto von Zürich zu sein, was v.a. auf den hohen Ausländeranteils und die tiefe Sozialstruktur zurückzuführen war. Das zwischen Autobahn, Bahngleisen und Kleingärten aufgespannte Quartier besteht fast ausschließlich aus großen Wohnsiedlungen von Genossenschaften. Die Siedlungen weisen starke Gartenstadtqualitäten auf. Die Wohnsiedlung Auzelg setzt sich aus Einfamilienhäusern mit sehr großen Gärten zusammen.

Die Wohneigentumsverhältnisse in Saatlen werden stark dominiert von gemeinnützigen Eigentümern: 75% der Einwohnenden wohnen in Wohnungen von Genossenschaften, 15% in Wohnungen der Stadt Zürich. Die Genossenschaften haben ihren Wohnungsbestand zwischen 2014 und 2019 anteilmäßig nochmals deutlich ausgebaut. Grund dafür sind Ersatzneubausiedlungen, mit denen der Wohnungsbestand deutlich ausgeweitet wurde.

Standortqualitäten und Quartiersinfrastruktur

Saatlen ist ein Wohnquartier mit wenig Versorgungsangeboten und Quartierdienstleistungen. Die Erschließung mit Tram und Bus ist verhältnismäßig gut (ÖV-Güteklasse B⁹). Es gibt allerdings keine S-Bahn-Station in Gehdistanz der Siedlung Au. Von 2008 bis 2018 hat sich die Zahl der Arbeitsplätze in Zürich Nord erhöht. Saatlen hat deshalb als Pendlerstandort an Bedeutung gewonnen.

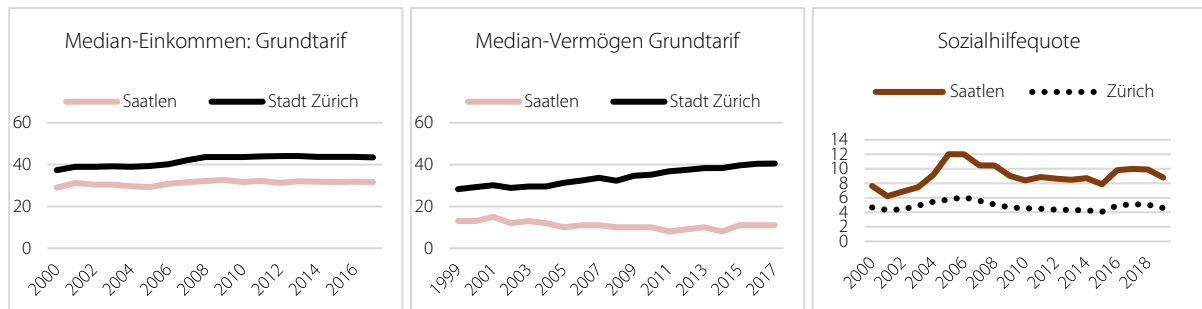
Veränderungsdynamik soziale Mischung

Sozioökonomische Mischung: Die Einkommen der Bevölkerung sind seit dem Jahr 2000 leicht angestiegen, liegen allerdings deutlich unter dem städtischen Durchschnitt (Abbildung 93). Die Vermögen der Versteuerten sind trotz der starken Bevölkerungsentwicklung der letzten zehn Jahren stabil geblieben, im Gegensatz zur gesamten Stadt, wo sie deutlich gestiegen sind. Die Sozialhilfequote hat sich parallel zum Trend der Stadt Zürich entwickelt, liegt aber deutlich höher. Der Bildungsstatus in Saatlen liegt deutlich unter dem Durchschnitt der Stadt Zürich.

⁹ Die ÖV-Güteklassen sind ein Indikator zur Erschließung mit dem öffentlichen Verkehr. Sie ermöglichen es, Standorte zu identifizieren, die durch ihre gute Erschließung mit dem öffentlichen Verkehr ein hohes Potenzial als Entwicklungsschwerpunkte aufweisen (Quelle: Bundesamt für Raumentwicklung, Schweiz). A ist die beste Erschließungskategorie, E die schlechteste.

Abbildung 93

Entwicklung der sozioökonomischen Indikatoren Saatlen im Vergleich zur Stadt (Vermögen in Tausend CHF)

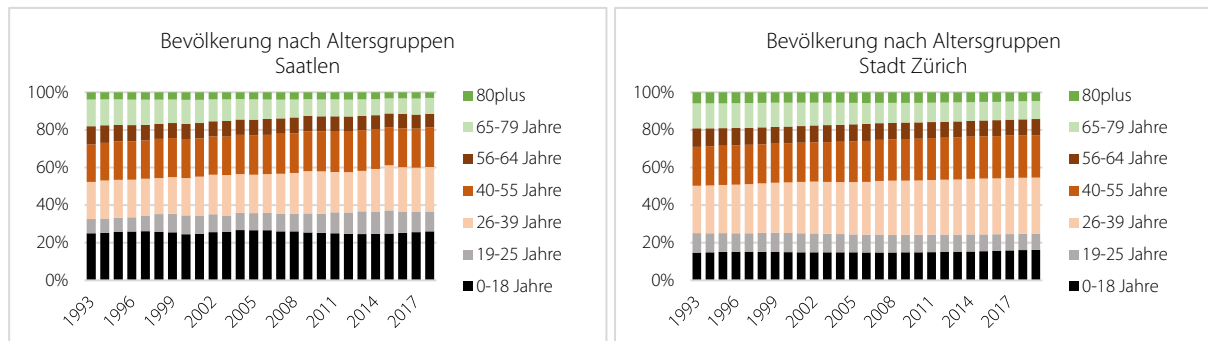


Quelle: SSZ

Soziodemografische Mischung: Der Anteil Kinder ist überdurchschnittlich hoch, dafür liegt der Anteil der Senioren unter dem städtischen Durchschnitt (Abbildung 94). Anders als im gesamtstädtischen Schnitt ist die Zahl der jungen Erwachsenen von 19 bis 25 Jahren überdurchschnittlich stark gewachsen. Diese Altersgruppe fand v.a. Wohnraum in den vor dem Abriss zwischengenutzten Wohnsiedlungen der Genossenschaften.

Abbildung 94

Entwicklung der Altersgruppen Seebach im Vergleich zur Stadt

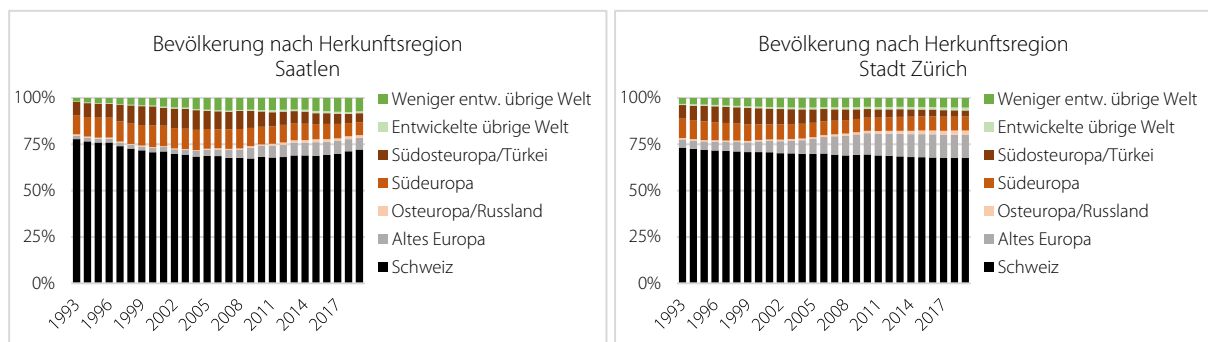


Quelle: SSZ

Mischung nach Herkunft: In Saatlen hat der Anteil Schweizer und der Personen aus der weniger entwickelten übrigen Welt entgegen dem gesamtstädtischen Trend mit dem starkem Bevölkerungswachstum zugenommen (Abbildung 95). Überdurchschnittlich stark angewachsen ist untypischerweise für den Stadtrand die Zahl der Bewohnenden aus dem alten Europa, also aus den Zuwanderungsgebieten der Höherqualifizierten.

Abbildung 95

Bevölkerungsentwicklung nach Herkunftsregion Saatlen im Vergleich zu Zürich



Quelle: SSZ

4.15.3 Wohnungsunternehmen und Wohnsiedlung

Status im Portfolio

Liegenschaften Stadt Zürich (LSZ) besitzt insgesamt 9.194 Wohnungen (Stand 2020) in der Stadt Zürich. Bis ins Jahr 2025 plant und realisiert LSZ weitere 1.050 Wohnungen. Die Wohnungen, die zur Kostenmiete vermietet werden, machen rund 4.5% des Mietwohnungsbestands in der Stadt Zürich aus. Sie sind im Verwaltungs- und nicht im Finanzvermögen der Stadt angesiedelt. Dadurch ist LSZ der Pflicht entbunden, mit den Wohnungen Gewinn zu erwirtschaften. Rund 445 Wohnungen befinden sich im Stadtkreis 12, in dem sich auch das Quartier Saaten befindet. Die durchschnittliche Monats-Nettomiete beträgt bei einer Wohnungsgröße von 60m² rund 750 Franken. Die Mieten für die Bestandsliegenschaften liegen insgesamt etwa 40% unter den Marktmieten.

Die Siedlung Au, die saniert wird, ist die zehnte städtische Siedlung. Sie wurde anfangs der 1940er Jahre als Selbstversorgersiedlung speziell für Arbeitslose erstellt. Sie soll in den nächsten Jahren baulich erweitert werden. Die Einfamilienhaussiedlung befindet sich neben eine Wohnsiedlung der städtischen Stiftung Wohnungen für kinderreiche Familien mit insgesamt 142 Wohnungen.

Unternehmens-/Portfoliostrategie, Wirtschaftlichkeitsziele, interne Organisation

In der Liegenschaftenstrategie von LSZ ist das Ziel festgehalten, Wohnraum für untere bis mittlere Einkommensschichten zu schaffen und zu erhalten. Dazu wird das Portfolio der städtischen Wohnsiedlungen kontinuierlich weiterentwickelt. In den kommenden Jahren sollen acht neue Siedlungen realisiert und in Betrieb genommen werden. Ergänzend zur Erstellung städtischer Wohnliegenschaften vergibt LSZ Baurechte an gemeinnützige Wohnbauträgerschaften. Vorhandene bauliche Verdichtungspotentiale in Wohnsiedlungen werden zum Erhalt und zur Schaffung von bezahlbarem Wohnraum genutzt, indem LSZ Neubauten, Ersatzneubauten und Ergänzungsbauten erstellt.

Gemäß Gemeindeverordnung bewirtschaftet und vermietet die Stadt ihre kommunalen Wohnsiedlungen ohne Beanspruchung von Steuergeldern und ohne Gewinnabsicht grundsätzlich nach dem Prinzip der Kostenmiete. Sie stützt sich hinsichtlich Investitions- und Kapitalkosten, Abschreibungen und Erneuerungs-Rückstellungen sinngemäß auf die anerkannten Grundsätze der Wohnbauförderung für gemeinnützige Bauträgerinnen und Bauträger. Die Richtlinien geben unter anderem die maximalen Anlagekostenlimite beim Neubau vor.

Die sozioökonomischen Zielgruppen von LSZ ergeben sich aus den Mietpreisen der Wohnungen: Das Haushaltseinkommen darf den Bruttomietzins bei der Vermietung um nicht mehr als das Vierfache überschreiten. Zudem gilt eine maximale Obergrenze für das steuerbare Einkommen von CHF 105.000.

LSZ deckt das Portfoliomanagement und die Vermietung ab. Die Projektentwicklung wird vom Amt für Hochbauten in der Bauherrenvertretung übernommen, LSZ bleibt die Eigentümervertreterin (Bestellerin). Allfällige Sozial- oder Quartiersmanagement-Aufgaben werden an Drittorganisationen aus der Stadtverwaltung delegiert.

Fakten zur Wohnsiedlung

Baujahr:	1940/41
Städtebau/Freiraum:	EFH-Gartenstadtsiedlung mit großen Gärten (500-1.500m ²)
Stand im Erneuerungszyklus:	13 von 17 Häusern wurden 2021/22 gesamterneuert. Eine Nachverdichtung auf dem Grundstück steht bevor.
Wohnungsanzahl:	17 Einheiten
Wohnungsstandard:	Erneuerter Altbau, knappe Wohnfläche
Wohnungsmix:	17 EHF mit 4 Zimmer und 80m ² Wohnfläche
Zusatznutzungen:	Pro Haus ein Schopf und großer Garten
Wohnungspreis netto:	vorher: CHF 850 Nachher: CHF 1.800
Nebenkosten:	vorher: keine Nebenkosten, da die Heizkosten von der Mieterschaft direkt übernommen wurden und keine Treppenhauspauschale anfiel. Nachher: CHF 300 für den Strom für die Luft-/Wasserwärmepumpe.
Fluktuation:	Gering
Energiestandard:	Energetische Erneuerung erfolgt

4.15.4 Politische Vorgaben

Die Liegenschaften Stadt Zürich muss gemäß Gemeindeverordnung preisgünstigen Wohnraum nach dem Prinzip der Kostenmiete anbieten und bei der Vermietung das vom Stadtrat erlassene Vermietungsreglement umsetzen. Dieses umfasst bei der Vermietung und im bestehenden Mietverhältnis Anforderungen an maximale Einkommen und Vermögen, die in Relation zum Mietpreis stehen, sowie an Haushaltsgrößen, die im Verhältnis zur Wohnungsgröße stehen. Hinzu kommt das Gebot der diskriminierungsfreien Vermietung.

4.15.5 Intervention

Zielgruppen-Ziel: LSZ erreicht gemäß Vermietungsreglement v.a. Zielgruppen mit geringen Einkommen. Mit dem Erstbezug der erneuerten Einfamilienhäuser sollen neue Zielgruppen, die sich durch andere Lebensformen als die bisherige Mieterschaft auszeichnen, gewonnen werden. Zu den zweistöckigen Einfamilienhäusern mit einer Wohnfläche von knapp 80 Quadratmeter gehört nicht nur ein angebauter, vielfältig nutzbarer Schopf, sondern auch viel Land: zwischen 700 und 1.500 Quadratmeter pro Haus. Als künftige Bewohnende sind deshalb Familien oder auch Wohngemeinschaften gesucht, die Freude am Gärtnern haben und genügend Zeit für die Pflege der Grünflächen aufbringen können. Dieses Engagement fehlte bei den bisherigen Zielgruppen.

Ziel der Intervention: Mit der Erneuerung der energetisch nicht mehr zeitgemäßen Gebäudesubstanz stieß LSZ einen Quartierentwicklungsprozess an. Der Erneuerung folgen in den nächsten Jahren Ersatz- und Neubauten zur Erweiterung des Wohnungsangebots in Kooperation mit der benachbarten städtischen Stiftung für kinderreiche Familien.

Projektentwicklung, bauliche Maßnahmen: Die Einfamilienhäuser wurden umfassend instandgesetzt. Unter anderem wurden Küchen und Bäder erneuert, Fenster ersetzt, die Gebäudehüllen mit einer Innendämmung isoliert und Luft-Wasser-Wärmepumpen für die Wärme-Erzeugung installiert.

Gebäude und Außenanlagen sind im Inventar der kunst- und kulturhistorischen Schutzobjekte von kommunaler Bedeutung aufgeführt. Deshalb erfolgten die Eingriffe mit Rücksicht auf den Bestand. Die inneren und äußeren Gebäudestrukturen sowie die ursprünglichen Materialien blieben bestehen. Mit der Instandsetzung wird der Energiebedarf gesenkt und der Wohnkomfort an die heutigen Verhältnisse angepasst.

Entmietungsprozess: Die Liegenschaften wurden nicht in bewohntem Zustand erneuert. LSZ bot den Bewohnenden deshalb Ersatzwohnungen zu vergleichbaren Konditionen im eigenen Portfolio an. Bereits fünf

Jahre vor Baustart veränderte LSZ die Vermietungsstrategie, ermöglichte den Bestandsmietern den Umzug und vermietete die Wohnungen befristet über die Jugendwohnhilfe JuWo, die Asylorganisation Zürich AOZ sowie die Raumbörse an Familien und junge Menschen, die kurzfristig eine Unterkunft suchten.

Vermietungsprozess: Die erneuerten Häuser wurden im September 2021 von Liegenschaften Stadt Zürich zur Vermietung ausgeschrieben. Der Entscheid für die Mieterinnen und Mieter erfolgte im November. Der Erstbezug fand im März 2022 statt. Grundlage für Erstvermietungen ist ein Erstvermietungskonzept mit der idealen Mischung, das vom Portfoliomanagement mit der Vermietung erarbeitet wird.

Die Erstvermietung der Häuser wurde mit einer Medienmitteilung angekündigt. Interessierte hatten sieben Tage Zeit, sich für einen Besichtigungstermin zu bewerben. Der Zufallsgenerator entschied, wer einen Termin für die Besichtigung eines Musterhauses erhielt. Pro Haus erhielten zehn Personen einen Termin, also insgesamt 130 Personen. Es fanden zwei Besichtigungen statt. Nach der Besichtigung erhielten Interessierte einen Bewerbungslink. Mit der Bewerbung musste der aktuelle Steuerrechnung, Betreibungsregistrauszüge, Kopien des Passes und ein Motivationsschreiben eingereicht werden. Da damit zu wenig geeignete Bewerbungen eingingen, lancierte LSZ eine zweite Ausschreibungsrunde.

Wer eine Wohnung bei LSZ mieten will, muss folgende Kriterien erfüllen: Die Zahl der Bewohnenden darf die Zahl der Zimmer um höchstens eins unterschreiten. Das maßgebende Einkommen darf den Bruttomietzins um nicht mehr als das Vierfache überschreiten. Der Betrag setzt sich aus dem steuerbaren Einkommen des gesamten Haushalts und einem Zehntel des über 200.000 Franken liegenden steuerbaren Vermögens des gesamten Haushalts zusammen.

Die Wohnungsvergabe orientierte sich an Zuschlagskriterien. Zu diesen zählen eine sozial vielseitig zusammengesetzte Bewohnerschaft, der Vorrang von Personen mit minderjährigen Kindern, die Dringlichkeit des Wohnungsbedarfs und die Berücksichtigung von Personen, die auf dem Wohnungsmarkt benachteiligt sind.

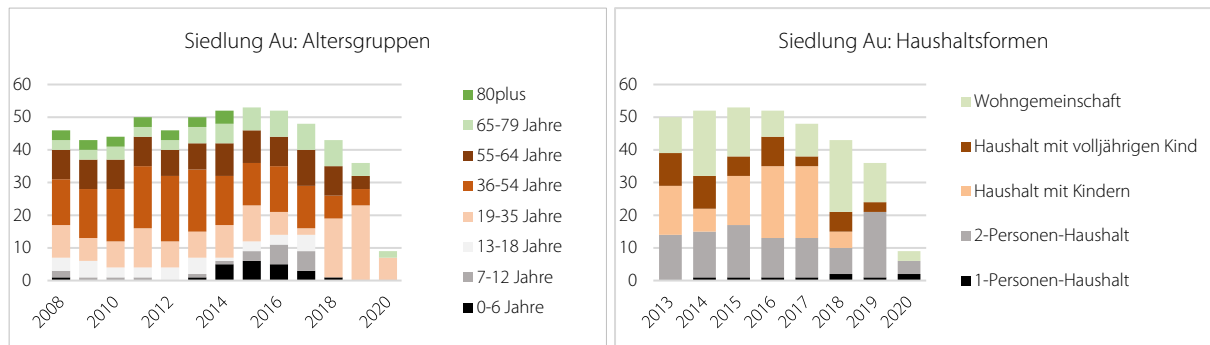
Kooperationen: Für die weitere Etappe sieht LSZ eine bauliche Verdichtung vor. Zur Sicherstellung einer sozialen Mischung kooperiert LSZ mit der städtischen Stiftung Kinderreiche Familien (SWF). Es steht auch zur Diskussion, weitere stadtnahe Organisationen in die zukünftige Entwicklung einzubinden und somit eine soziale Mischung des Gebiets über Partner zu ermöglichen. Aktuell erarbeitet das Amt für Städtebau ein Leitbild, das den städtebaulichen Spielraum aufzeigen soll.

4.15.6 Ergebnisse und Erkenntnisse soziale Mischung

Ergebnisse und Erkenntnisse zu den Zielgruppen

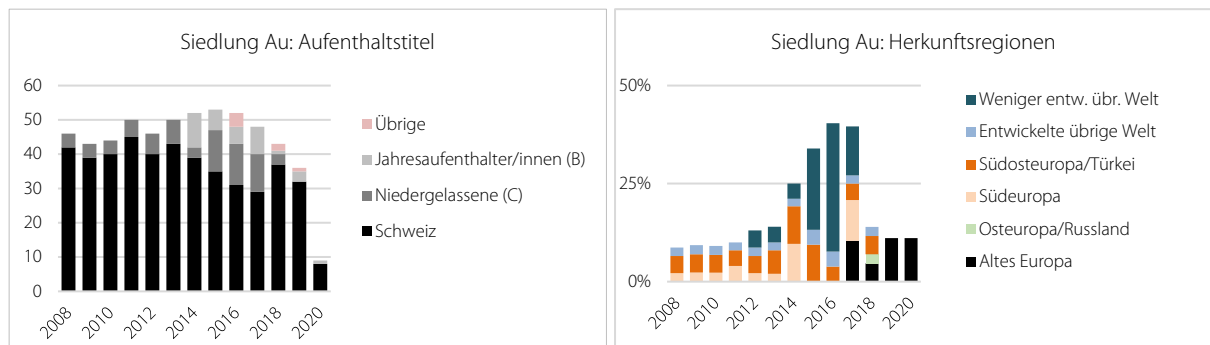
- Der Rückblick auf die Bewohnerstruktur zeigt zweierlei: Die Zahl der Familien mit Kindern, insbesondere unter 13 Jahren, war in den letzten fünfzehn Jahren sehr gering, die Einfamilienhäuser wurden vorwiegend von Familien mit älteren und erwachsenen Kindern, von Wohngemeinschaften und Paaren bewohnt (Abbildung 96).
- Der Strategiewechsel in der Vermietung ab 2014 wird deutlich erkennbar: Die letzten Bewohnenden 80plus zogen aus, die Zahl der Niedergelassenen, Jahresaufenthalter und „Übrigen“ (u.a. Asylsuchende) nahm zu, darunter waren vorübergehend auch wieder Familien mit kleinen Kindern (Abbildung 96, Abbildung 97). Wohnten bis anhin fast nur Schweizerinnen und Schweizer in den Einfamilienhäusern, vermischten sich nun die Kulturen.
- Mit dem Strategiewechsel veränderte sich auch das sozioökonomische Profil der Mieter: Die letzten Mieterinnen entsprachen von den Einkommen und Vermögen her eher der durchschnittlichen Quartierbevölkerung. Unter den vorherigen Einwohnern wiesen überdurchschnittlich viele tiefe Einkommen auf (Abbildung 98).

Abbildung 96
Entwicklung der Altersgruppen und Haushaltsformen Siedlung Au



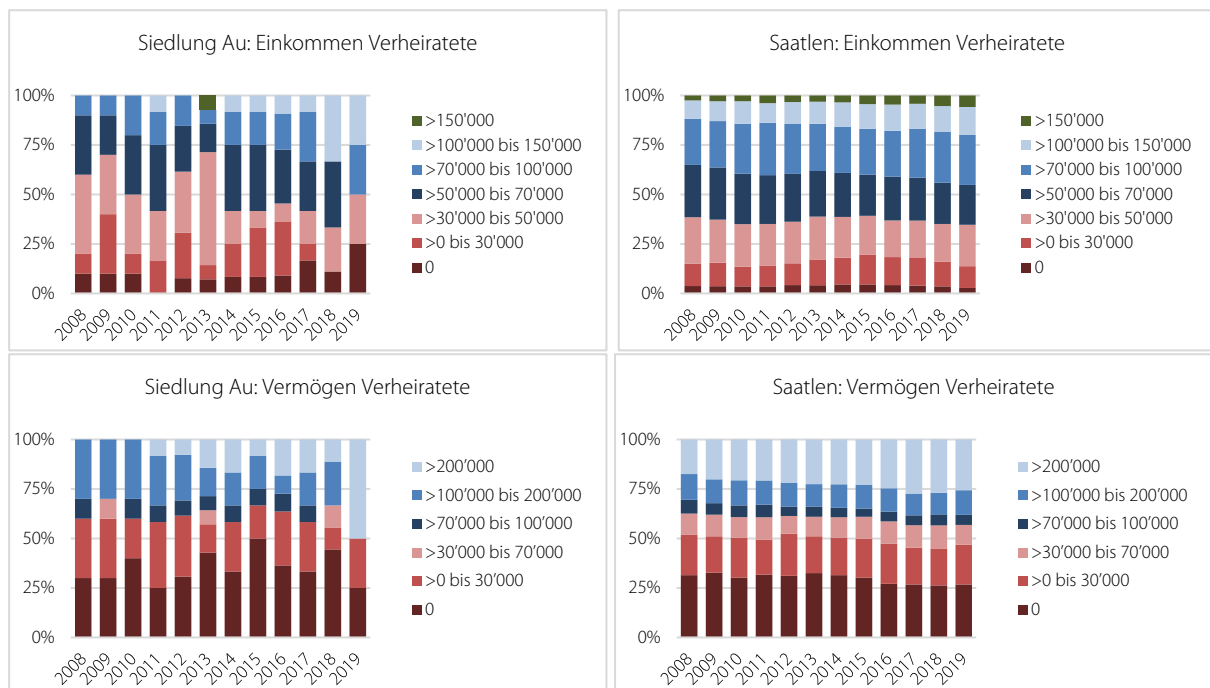
Quelle: SSZ

Abbildung 97
Entwicklung nach Aufenthaltstitel und Herkunftsregionen Siedlung Au



Quelle: SSZ

Abbildung 98
Entwicklung der Einkommen und Vermögen Verheiratete Siedlung Au im Vergleich zum Quartier



Quelle: SSZ

Einfluss der Intervention auf die Mischung

- Mit der Erneuerung der Einfamilienhäuser in unbewohntem Zustand veränderte sich die Mietermischung zwangsläufig. Bisherige Mieter kamen entweder in Ersatzwohnungen von LSZ unter oder orientierten sich anderweitig.
- Soziodemografisch und sozioökonomisch betrachtet setzt LSZ auf Kontinuität: neue Zielgruppen korrigieren die Anforderungen an die bisherigen Zielgruppen, von denen viele die Belegungsvorschriften nicht mehr erfüllten. Mit den angehobenen Mietzinsen müssen die Haushalte im Durchschnitt ein etwa doppelt so hohes Mindesthaushaltseinkommen aufweisen können. Mit den moderaten Mietpreisen sind die Wohnungen aber nach wie vor für breite Bevölkerungsschichten zugänglich. Die Vermietung zeigte auch, dass sich wenige Personengruppen mit höheren Einkommen für die Häuser interessierten, auch wenn sie die Einkommensobergrenzen einhalten würden.
- Mit der Neupositionierung des Nutzungskonzepts eines Einfamilienhauses mit großem Garten, der von den Mietenden gepflegt werden soll, werden innerhalb derselben sozioökonomischen Zielgruppe Personen mit bestimmten Wohnpräferenzen angesprochen.

Erkenntnisse Geschäftsleitungen

- Geschäftsleitungen können mehr Mischung ermöglichen, wenn sie auf eigenen Grundstücken Baurechte oder Verkäufe an Dritte ermöglichen. Der Ansatz greift nicht, wenn oder Geschäftsleitungen eigene Wohnbauziele höher gewichten als Mietermischungen.

Erkenntnisse Portfolio-/Asset Management

- Portfolio- und Asset Manager können die Alters- und Haushaltsmischung in Wohnsiedlungen erweitern, wenn sie fehlende Klein- oder Großwohnungen für Singles oder Familien bereitstellen. Der Ansatz funktioniert nur, wenn Neubauten errichtet oder Grundrisse im Bestand angepasst werden können.
- Portfolio- und Asset Manager können das Zusammenleben beeinflussen, indem sie Gebäudetypologie, Freiräume und betriebliche Maßnahmen auf bestimmte Formen des Zusammenlebens ausrichten. Der Ansatz funktioniert besser, wenn die Anforderungen an die Bewirtschaftung frühzeitig abgestimmt werden.

Erkenntnisse Vermarktung/Vermietung

- Das Vermietungsmanagement erreicht passende Mieter für spezifische Wohnformen besser, wenn es Erwartungen an die Wohnformen in der Ausschreibung von Wohnungen formuliert. Der Ansatz funktioniert besser, je klarer Vermarktungsbotschaften und Inserate sind.
- Das Vermietungsmanagement kann den Bewerber-Pool für spezielle Wohnformen vergrößern, indem es mehrere Vermietungsrunden ansetzt. Der Ansatz funktioniert besser, wenn Leerstandszeiten in Kauf genommen werden können.

4.15.7 Quellen

Interviews mit Liegenschaften Stadt Zürich (LSZ):

- Portfolio-Management und Vermietung (Juli 2021, März 2022)

Dokumente:

- Anlagerichtlinien der Anlagefonds
- Liegenschaften Stadt Zürich (2012): Au, Siedlungsdokumentation Nr. 10
- Liegenschaften Stadt Zürich (2019): Mietreglement – Fragen und Antworten.

-
- Liegenschaften Stadt Zürich (2021): Dokumentation Wohnsiedlung Au. (stadt-zuerich.ch/au-mieten)
 - Liegenschaften Stadt Zürich (2021): Dreizehn auf einen Streich. Medienmitteilung vom 2. September 2021.
 - Liegenschaften Stadt Zürich (2021): Strategie Liegenschaften Stadt Zürich.
 - Neue Zürcher Zeitung (24.7.2015): Wie aus einem „Ghetto“ Heimat wird.
 - Stadt Zürich (2018): Verordnung über die Grundsätze der Vermietung von städtischen Wohnungen.
 - Stadt Zürich (2019): Reglement über die Vermietung von städtischen Wohnungen.
 - Stadt Zürich (2021): Gemeindeordnung der Stadt Zürich.

Daten:

- MetaSys AdScan (Insertionsdaten)
- Statistik Stadt Zürich (SSZ)

5 Praxisleitfaden

Wie gelingt eine gute Mietermischung?

Wohnungsunternehmen müssen die richtige Mietermischung für jede Wohnsiedlung individuell festlegen und entscheiden, ob sie neue Zielgruppen ansprechen möchten oder nicht. Das Quartier ist ein wichtiger Maßstab, wer angesprochen werden soll. Auch politische Auflagen können einen Rahmen vorgeben. Mietermischungen orientieren sich an Leitbildern und werden von Wirtschaftlichkeitszielen der Unternehmen beeinflusst. Im Betrieb misst sich eine gute Mischung am konfliktfreien Zusammenleben, an der Breite der Bewerbungen bei Vermietungen und an der Mieterfluktuation. Wohnungsunternehmen können Mietermischungen insbesondere mit der Projektentwicklung und Vermarktung beeinflussen. Im Betrieb können sie Maßnahmen in der Vermietung, in der Immobilienbewirtschaftung oder im Sozial- und Quartiersmanagement umsetzen. Dieser Leitfaden zeigt auf, wer was tun kann und wo die Grenzen beim Mischen sind.

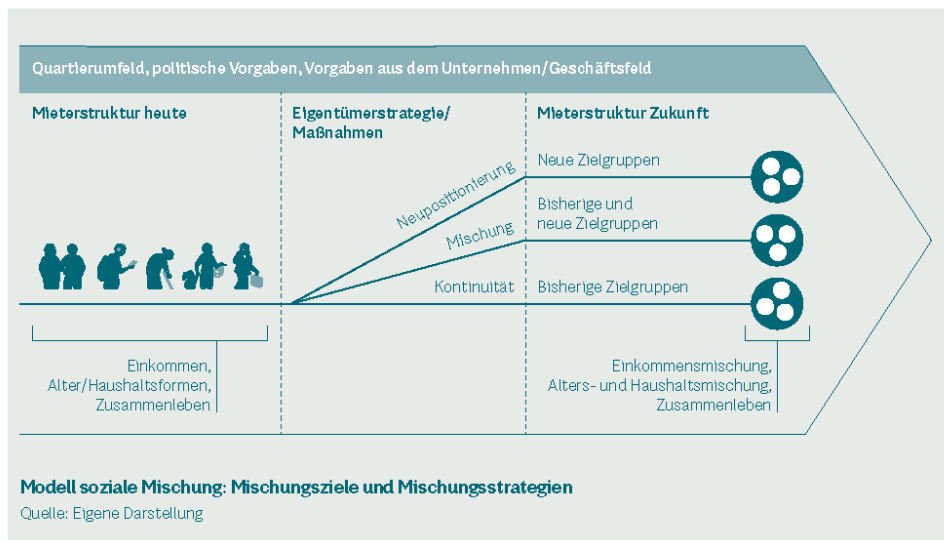
Die 3 Mischungsdimensionen

Bei der Mietermischung geht es um drei Dimensionen: Um Haushaltseinkommen, um Alter und Haushaltsformen und um das Zusammenleben.



Handlungsansätze für 5 Bereiche

Geschäftsleitungen	Seite 2
Portfolio- und Asset Management	Seite 3
Projektentwicklung	Seite 5
Vermietungsmanagement	Seite 6
Sozial- und Quartiersmanagement	Seite 8



Geschäftsleitungen

Geschäftsleitungen gestalten den Rahmen, in dem erwünschte Mietermischungen umgesetzt werden. Geschäftsleitungen können zum Einsatz kommen, wenn finanzielle oder strategische Entscheidungen für Wohnsiedlungen getroffen oder Mischungsinteressen gegenüber Verhandlungspartnern und der Politik vertreten werden müssen. Sie können intervenieren, wenn Mischungsspielräume zu eng werden, sie können entscheiden, ob Mietermischungen über das Portfolio hinaus ermöglicht werden und sie können Ressourcen für neue Aufgaben bereitstellen.

Aufgaben	Aufwand	Bezugsgröße
Finanzielle und strategische Entscheide fällen.	Im Rahmen der	Wohnungsbestand
Ressourcen für neue Aufgaben bereitstellen.	Wirtschaftlichkeitsziele	Wohnungsbestand
Verhandlungen mit Dritten führen.	Zeitlicher Aufwand	Wohnungsbestand

Was gibt es konkret zu tun?

E AH Z Geschäftsbereichen den Rücken freihalten

Geschäftsleitungen können Verhandlungen initiieren und führen, wenn Auflagen von Verhandlungspartnern zur Mietermischung zu eng werden. Diese Maßnahme wird umso relevanter, je mehr Vorgaben sich überlagern.

E AH Z Mischen über den eigenen Bestand hinaus ermöglichen

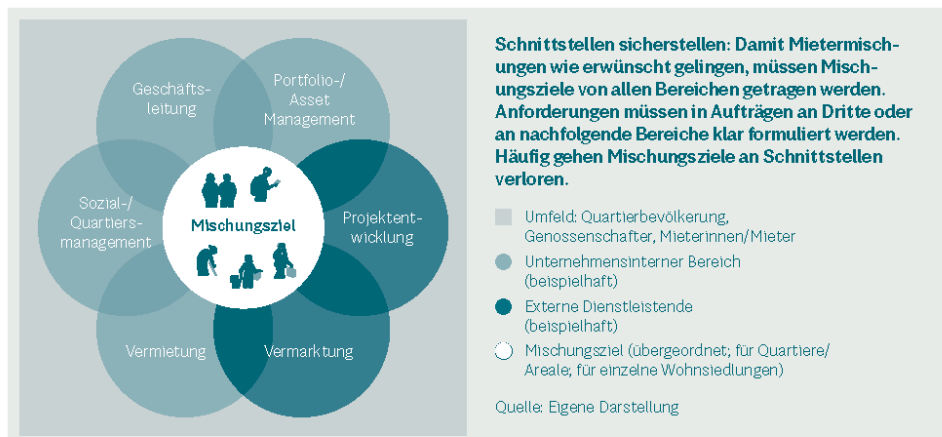
Geschäftsleitungen können mehr Mischung mit Baurechten oder Verkäufen von Grundstücken an Dritte ermöglichen. Diese Maßnahme greift nicht, wenn Geschäftsleitungen Wohnbauziele höher gewichten als Mietermischungen.

Z Ressourcen für neue Aufgabenfelder bereitstellen

Geschäftsleitungen können Ressourcen für das Sozial- und Quartiersmanagement in Wohnsiedlungen bereitstellen. Diese Maßnahme funktioniert nur nachhaltig, wenn Ausgaben über Einnahmen aus den Wohnsiedlungen gedeckt werden können.

Z Wohnbegleitung aushandeln

Geschäftsleitungen können die Mischung mit Personen mit besonderem Integrationsbedarf erleichtern, wenn sie mit zuweisenden Institutionen eine Wohnbegleitung aushandeln. Diese Maßnahme funktioniert nicht, wenn sich Organisationen nicht einbinden lassen.



Portfolio- und Asset Management

Das Portfolio- und Asset Management muss verstehen und einordnen können, wie sich ihre Investitionsentscheide auf Mietermischungen auswirken. Es ist verantwortlich dafür, die Vermarktung, die Vermietung und das Sozial- und Quartiersmanagements für die Programmentwicklung und den Betrieb zu konsultieren. Zu seinen Aufgaben zählt, Ausgaben in einen längerfristigen Horizont zu stellen und im Zusammenhang mit einem größeren Quartiersperimeter oder dem gesamten Portfolio zu beurteilen. Das Asset Management formuliert die Vermietungsziele zuhanden des Vermietungsmanagements.

Aufgaben	Aufwand	Bezugsgröße
(Neue) Zielgruppen, Anforderungen an Wohnungen (Zimmerzahl, Standard) und Nutzungen identifizieren.	Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsziele	Portfolio
Renditeerwartungen und Preissegment(e) festlegen.	Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsziele	Portfolio
Spielraum bei der Allokation von geförderten Wohnungen im Portfolio prüfen und nutzen.	Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsziele	Portfolio
Quersubventionierungen im Portfolio prüfen.	Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsziele	Portfolio
Personen aus der Vermarktung und Vermietung in die Programmanalyse einbinden.	Koordinationsaufwand	Objekt
Zielgruppen- und Marktanalysen beauftragen.	Zusätzliche Ausgabe	Objekt
Anforderungen für die Projektentwicklung formulieren und in der Umsetzung überprüfen.	Koordinationsaufwand	Objekt
Umbau- und Modernisierungsmaßnahmen auf Mischungsziele abstimmen.	Frage des Timings	Objekt
Umbau- und Modernisierungsmaßnahmen auf Mischungsziele prüfen.	Koordinationsaufwand	Objekt
Investitionen in Unterhalt auf Mischungsziele abstimmen.	Frage des Timings	Objekt
Hausmeister vor Ort einsetzen.	Je nachdem zusätzliche Ressourcen notwendig	Objekte im Quartier

Was gibt es konkret zu tun?

E Einkommensmischung im freifinanzierten Bereich realisieren

Portfolio- und Asset Manager können eine Einkommensmischung ermöglichen, wenn sie auch freifinanzierte Wohnungen mit knapp geschnittener Wohnfläche zum Stückpreis von geförderten Wohnungen anbieten. Diese Maßnahme funktioniert besser für kleine als für große Haushalte.

Portfolio- und Asset Manager können eine Einkommensmischung ermöglichen, wenn sie mit Bauprojekten ein breites Mietzinsspektrum erzielen. Die Maßnahme ist einfacher umzusetzen, wenn auf eigenen Grundstücken gebaut werden kann.

Portfolio- und Asset Manager können mehr Wohnfläche zu bezahlbaren Preisen anbieten, wenn sie Quadratmeterpreise im Projekt ausgleichen und mit höheren Preisen für kleine Wohnungen geringere Preise für größere Wohnungen ermöglichen. Diese Maßnahme funktioniert nicht, wenn vorgegebene Quadratmeterpreise pro Wohnungsgröße umgesetzt werden müssen.

E Einkommensmischung zwischen Neubau und Erneuerung ausgleichen

Portfolio- und Asset Manager können Einkommensmischungen ausgleichen, wenn sie sowohl den Bestand aufwerten als auch bezahlbare Wohnungen im Neubau realisieren. Diese Maßnahme funktioniert besser, wenn eine Gesamtrech-

nung über erneuerte und neu erstellte Wohnungen gemacht werden kann.

Portfolio- und Asset Manager können Wohnungspreise bei Erneuerungen moderater halten, wenn sie Renditen über zusätzlichen Neubau erwirtschaften können. Diese Maßnahme funktioniert nur, wenn Neubau realisiert und im Neubau keine Mietpreisvorgaben erfüllt werden müssen.

Portfolio- und Asset Manager können ein breites Mietzinsspektrum erhalten, wenn sie Erneuerungen zeitlich staffeln: Ein Sanierungsstau führt dazu, dass sich Zeitfenster für Investitionen zwischen Wohnsiedlungen angleichen.

E Einkommensmischung trotz regulierenden Belegungsquoten ermöglichen

Portfolio- und Asset Manager können vorgegebene Anteile für geförderte Wohnungen zwischen unterschiedlichen Lagen ausgleichen. Diese Maßnahme funktioniert nur kostenneutral, wenn für die freifinanzierten Wohnungen dieselben Wohnungspreise an den unterschiedlichen Lagen erreicht werden können.

AH Alters- und Haushaltsmischung mit Neu- und Umbau ermöglichen

Portfolio- und Asset Manager können die Alters- und Haushaltsmischung in Wohnsiedlungen erweitern, wenn sie fehlende Klein- oder Großwohnungen für Singles oder Familien bereitstellen. Diese Maßnahme funktioniert nur, wenn Neubauten errichtet oder Grundrisse im Bestand angepasst werden können.

Portfolio- und Asset Manager können Familien mittelfristig an neuen Lagen erreichen, wenn sie Familienwohnungen nach dem Erstbezug an Wohngemeinschaften oder junge Paare vermieten. Diese Maßnahme bringt weniger Risiken, wenn Wohnungsgrundrisse auf unterschiedliche Haushaltsformen ausgelegt sind.

AH Altersmischung mit der Programmierung erhöhen

Portfolio- und Asset Manager können die Altersmischung erhöhen, wenn sie in der Wohnsiedlung Angebote und Dienstleistungen für Familien und Senioren zur Verfügung stellen. Je größer die Angebotsdefizite im Wohnumfeld sind, desto besser funktioniert die Maßnahme.

Z Das Zusammenleben mit Vermarktung, Vermietung und Betrieb abstimmen

Portfolio- und Asset Manager können das Zusammenleben beeinflussen, indem sie Gebäudetypologie, Freiräume und betriebliche Maßnahmen auf bestimmte Formen des Zusammenlebens ausrichten. Diese Maßnahme funktioniert besser, wenn Anforderungen an die Bewirtschaftung frühzeitig abgestimmt werden.

Portfolio- und Asset Manager können Risiken für Nischenangebote reduzieren, wenn sie für die Vermietung zielgruppenspezifische Maßnahmen einplanen. Diese Maßnahme funktioniert besser, wenn spezialisierte Betreiber das Angebot übernehmen oder das Vermietungsmanagement Kooperationen mit Organisationen eingeht, die direkten Zugang zu passenden Zielgruppen haben.

Portfolio- und Asset Manager können das Erreichen passender Zielgruppen erleichtern, wenn sie Vermietungsteams einsetzen, die Erfahrung mit zielgruppenspezifischen Vermarktungskanälen und zielgruppenorientierten Vermarktungsbotschaften haben.

Z Das Zusammenleben verbessern

Portfolio- und Asset Manager können zum Halten einer guten Mietermischung beitragen, wenn sie vertrauensbildende Personen wie Hausmeister oder Concierges vor Ort einsetzen, die zur Einhaltung von Regeln, zur sozialen Kontrolle und zum Zusammenleben in der Wohnsiedlung beitragen. Diese Maßnahme funktioniert wirtschaftlicher, je mehr Wohnungen im Quartier betreut werden können.

Portfolio- und Asset Manager können einzelne Wohnsiedlungen von Ausgaben für Gemeinschaftsangebote entlasten, wenn sie Ausgaben auf einen größeren Bestand im Quartier abwälzen. Diese Maßnahme wird legitimer, je mehr Wohnungen im Quartier vom Angebot profitieren.

Projektentwicklung

Die Projektentwicklung ist für die Umsetzung von umfassenden Erneuerungen und für Neubauten zuständig. Sie ist dafür verantwortlich, dass in der Konzeptions- und Planungsphase quantitative und qualitative Anforderungen, die für die Mietermischung relevant sind, in Dienstleistungsaufträgen für Architekten und Planer integriert und in der Vermarktung umgesetzt werden.

Aufgaben	Aufwand	Bezugsgröße
Projektanforderungen an die Mietermischung mit planerischen Vorgaben abgleichen und konkretisieren.	Koordinationsaufwand	Objekt
Einflussmöglichkeiten betreffend der Wohnfläche und der Anzahl Zimmer nutzen.	Kein Zusatzaufwand	Objekt
Projektanforderungen an die Mietermischung in Vorgaben/ Pflichtenhefte für Architekten/Planer übersetzen und in der Umsetzung überprüfen.	Koordinationsaufwand	Objekt

Was gibt es konkret zu tun?

AH Grundrissanforderungen erwünschter Haushaltsformen umsetzen

Projektentwickler können Haushaltsmischungen ermöglichen, wenn sie Wohnungsgrundrisse den Anforderungen der Haushaltsformen anpassen: Familien brauchen genügend abschließbare Zimmer, Senioren barrierefreie Wohnungen, Alleinstehende Wohnungen zu bezahlbaren Stückpreisen. Diese Maßnahme funktioniert nur, wenn spezifische Anforderungen geklärt werden.

E Erwartungen anspruchsvoller Zielgruppen erfüllen

Projektentwickler können anspruchsvolleren Paaren und Familien am Stadtrand ein attraktives Wohnungsangebot machen, wenn sie ihnen zu vergleichbaren Preisen mehr Wohnfläche oder großzügigere Grundrisse als an zentraleren Lagen anbieten. Diese Maßnahme funktioniert nur, wenn bei frei finanzierten Wohnungen von den Flächenanforderungen für geförderte Wohnungen abgewichen wird.

Projektentwickler können anspruchsvollere Zielgruppen mit Aufstockungen im Bestand erreichen, die das Wohnungsangebot mit fehlenden Wohnungstypen, modernen Grundrissen und – wenn Lifte vorhanden sind – barrierefreiem Wohnraum ergänzen. Diese Maßnahme funktioniert nur, wenn es die Gebäudestruktur, die Gebäudesubstanz und die Planungsreserven zulassen.

Z Das Zusammenleben stabilisieren

Projektentwickler können die Ansprache sesshafter Zielgruppen erleichtern, wenn sie bei Wohnprojekten mit einem hohen Anteil Kleinstwohnungen auch Wohnungstypen mit abgetrenntem Schlafzimmer anbieten.

Projektentwickler können die Ansprache sesshafter Zielgruppen erleichtern, wenn sie im Wohnungsangebot genügend Wohnungen mit drei und mehr Zimmer anbieten: Paare und Familien sind sesshafter als Alleinstehende. Diese Maßnahme funktioniert schlechter, je größer Anreize für die Realisierung kleiner Wohnungen sind.

Vermietungsmanagement

Das Vermietungsmanagement setzt Mischungsziele mit der Vermarktung, Vermietung und Bewirtschaftung um. Damit es möglichst gute Voraussetzungen hat, ist seine Konsultation im Planungs- und Entwicklungsprozess zentral. Für gute Voraussetzungen in der Wiedervermietung braucht es Abstimmungen mit dem Portfolio- und Asset Management sowie dem Sozial- und Quartiersmanagement.

Aufgaben Wiedervermietung	Aufwand	Bezugsgröße
Mieten gemäß Vorgaben des Asset Managements festlegen.	Kein Zusatzaufwand	Objekt
Vermietungsziele des Asset Managements berücksichtigen, Bewerbungen monitoren und gewichten.	Einmalinvestition in Prozesse	Objekt
Zusätzliche Vermietungsrunden starten oder länger inserieren, bis sich zielgruppenkonforme Mieter bewerben.	Evtl. Mietzinsausfälle	Objekt
Aufgaben Vermarktung / Erstvermietung	Aufwand	Bezugsgröße
Auf die Vermietungsziele ausgerichtetes Vermarktungs- und Vermietungskonzept erstellen.	Kein Zusatzaufwand	Objekt
Zusätzliche Vermarktungskanäle nutzen.	Zusatzaufwand	Objekt
Bewerbungen gemäß Vermietungszielen des Asset Managements monitoren und gewichten.	Einmalinvestition in Prozesse	Objekt
Zielgerichtet passende Mieter für Erdgeschossflächen suchen (z.B. Quartiersversorgung/-dienstleistungen).	Zusätzlicher Aufwand	Objekt

Was gibt es konkret zu tun?

E AH Z **Mietermischungen nicht dem Zufall überlassen**

Das Vermietungsmanagement kann erwünschte Mietermischungen umsetzen, indem es Vermarktungs- und Vermietungsprozesse mit Richtgrößen zur Mischung der Einkommens- und Altersgruppen, Haushaltsformen und zum Zusammenleben steuert. Diese Maßnahme funktioniert besser, je mehr der relevanten Kriterien mit den Bewerbungen erfasst werden können.

Das Vermietungsmanagement kann Eigendynamiken bei der Vermietung entgegenwirken, wenn es diverse Vermarktungskanäle und Vermarktungsmaßnahmen nutzt. Diese Maßnahme funktioniert besser, wenn Vermietungsziele eine Richtung vorgeben.

Das Vermietungsmanagement kann Mietermischungen bei strengen Auflagen zu Haushaltseinkommen verändern, indem es auf Merkmale zu Alter, Haushaltsform und Zusammenleben ausweicht. Diese Maßnahme funktioniert nicht,

wenn es auch in diesen Dimensionen strenge Auflagen erfüllen muss.

Das Vermietungsmanagement kann Fluktuationen bei einem hohen Anteil Kleinwohnungen verringern, wenn es in der Vermietung auch ältere Personen anspricht und unterschiedliche Lebensphasen bei Bewerbenden berücksichtigt.

AH **Anreize zum Umziehen bieten**

Das Vermietungsmanagement kann (ältere) Mieter ohne Umzugsdruck mit langfristig angesetzten Kommunikations- und Vermarktungsprozess für Umzüge gewinnen. Diese Maßnahme funktioniert besser, wenn direkt mit Mietern kommuniziert werden kann.

Das Vermietungsmanagement kann ältere Personen für Umzüge erreichen, wenn es ihnen Beschäftigungsmöglichkeiten und Vorzugskonditionen anbietet. Je höher der Druck auf eine schnelle Vermietung ist, desto schlechter greift die Maßnahme.

Das Vermietungsmanagement kann Umzüge in Wohnungen ab Plan vereinfachen, wenn es Mus-

terwohnungen zugänglich macht oder Tage der offenen Tür organisiert. Diese Maßnahme funktioniert auch mit Besichtigungen in vergleichbaren Wohnungen im Bestand.

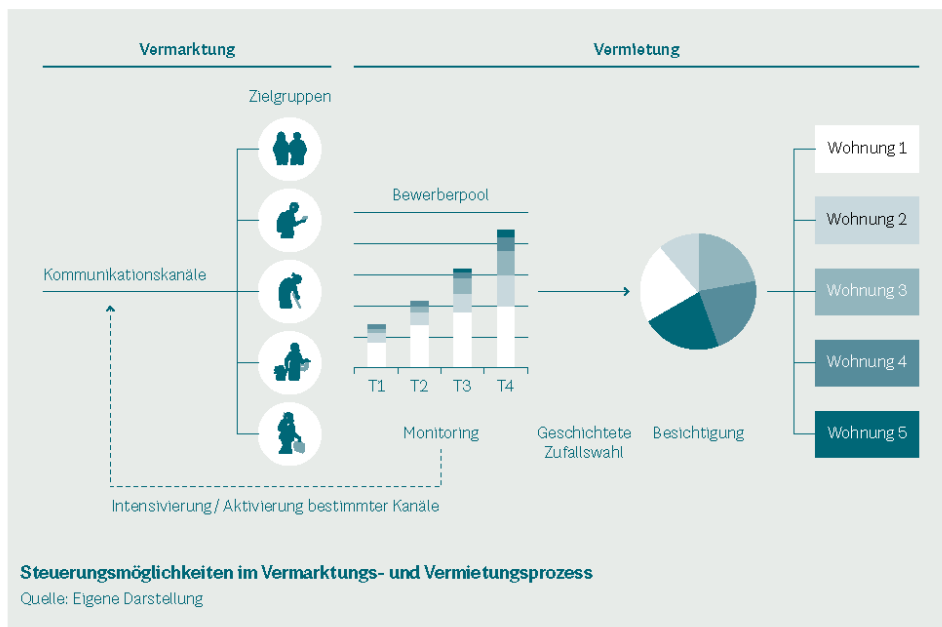
Das Vermietungsmanagement kann Umzüge in barrierearme Wohnungen fördern, wenn es ältere Personen nicht nur mit der Erstvermietung, sondern auch mit der Wiedervermietung in den Folgejahren anspricht und berücksichtigt. Diese Maßnahme funktioniert besser, wenn Vermietungsziele über die Erstvermietung hinaus verlängert werden.

E AH Z Den Bewerberpool verbreitern

Das Vermietungsmanagement erreicht passende Mieter für spezifische Wohnformen besser, wenn es Erwartungen an die Wohnformen in der Ausschreibung von Wohnungen beschreibt. Diese Maßnahme funktioniert besser, je klarer formuliert Vermarktungsbotschaften und Inserate sind.

Das Vermietungsmanagement erreicht junge Menschen im Ausbildungsalter besser, wenn es Vermarktungskanäle nutzt, die auf diese Zielgruppe ausgerichtet sind. Diese Maßnahme funktioniert besser, je näher sich Ausschreibungen am Semesterbeginn befinden.

Das Vermietungsmanagement kann den Bewerberpool für spezielle Wohnformen vergrößern, indem es mehrere Vermietungsrunden ansetzt. Diese Maßnahme funktioniert besser, wenn Leerstandszeiten in Kauf genommen werden können.



Sozial- und Quartiersmanagement

Das Sozial- und Quartiersmanagement kümmert sich um das Zusammenleben in den Wohnsiedlungen. Zu den Aufgaben gehört auch das Fördern guter Nachbarschaft und die Aktivierung von nachbarschaftlichem Engagement. Das Sozial- und Quartiersmanagement setzt Überlegungen zum Zusammenleben aus der Planung um. Es unterstützt das Portfolio- und Asset Management bei der Programmentwicklung und das Vermietungsmanagement im Betrieb.

Aufgaben	Aufwand	Bezugsgröße
Vor Ort ansprechbar sein, Aktivitäten umsetzen.	Zusatzinvestition über eine bestimmte Dauer	Objekte im Quartier
Partizipationsprozesse umsetzen.	Zusätzlicher Aufwand	Objekte im Quartier
Engagement in der Nachbarschaft aktivieren.	Zusatzinvestition über eine bestimmte Dauer	Objekte im Quartier
Integration von Mietern mit besonderem Bedarf.	Je nach Anteil mit/ohne Zusatzaufwand	Objekte im Quartier

Was gibt es konkret zu tun?

7 Mieterinnen und Mieter integrieren

Das Sozial- und Quartiersmanagement kann Nachbarschaft mit kleinen Diensten, die Nachbarn in Kontakt miteinander bringen, stärken. Diese Maßnahme funktioniert nur, wenn das Sozialmanagement Zeit vor Ort verbringen kann und Räumlichkeiten zur Verfügung hat.

Das Sozial- und Quartiersmanagement kann nachbarschaftsorientierte Wohnmodelle unterstützen, indem es eine moderierende Rolle bei Nachbarschaftskonflikten übernimmt. Diese Maßnahme ist v.a. in den ersten Jahren nach einem Erstbezug relevant.

Das Sozial- und Quartiersmanagement kann Aufgaben zur Integration von vermittelten Mieterinnen und Mietern in die Nachbarschaft übernehmen. Diese Maßnahme funktioniert nur, wenn der Aufwand im Rahmen der verfügbaren zeitlichen Ressourcen bleibt.

7 (Offene) Treffpunkte schaffen

Das Sozial- und Quartiersmanagement kann das gute Zusammenleben fördern, indem es Nachbarschafts- und Quartierstreffpunkte auf Mieter mit gemeinsamen Interessen ausrichtet. Diese Maßnahme funktioniert nur, wenn Orte für Gleichgesinnte angeboten werden können.

Das Sozial- und Quartiersmanagement kann neue Mieterinnen in das nachbarschaftliche Zusammenleben einbinden. Diese Maßnahme funktioniert nur, wenn Nachbarschafts- und Quartiersangebote nicht von Alteingesessenen eingenommen werden.

Impressum

Inhalt: Dr. Joëlle Zimmerli, zimmerli@zimraum.ch; Johanna Sadiki, j.sadiki@tu-berlin.de
 Layout, Grafiken: anamorph Visuelle Kommunikation
 Februar 2023

6 Mitwirkende

Autorinnen und Autoren

Dr. Joëlle Zimmerli (Zimraum GmbH)

Johanna Sadiki, M.Sc. (Technische Universität Berlin)

Prof. Dr. Peter Ilg (Hochschule für Wirtschaft Zürich)

Stine Kolbert, Dipl.-Ing. (Technische Universität Berlin)

Weitere Mitwirkende

Prof. Dr. Kristin Wellner (Technische Universität Berlin)

Ben Gabriel, Dipl.-Ing. (Technische Universität Berlin)

Dr. Christian Brütsch (Stratcraft GmbH)

Dr. Bernd Hunger (Kompetenzzentrum Großsiedlungen Berlin)

Forschungspraxispartner

- ASIG Genossenschaft
- CS Asset Mgmt (Schweiz) AG
- degewo AG
- GESOBAU AG
- HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH
- Liegenschaften Stadt Zürich
- Migros-Pensionskasse
- Siedlungsgenossenschaft Eigengrund
- TAG Wohnen & Service GmbH
- Vonovia SE
- Wohnungsbau-Verein Neukölln eG
- Zürcher Kantonalbank

Fachliche Betreuung

Felix Lauffer (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung BBSR)

7 Verzeichnisse

7.1 Literaturverzeichnis

- Aehnel, R., Göbel, J., Gorning, M., & Häußermann, H. (2009). Soziale Ungleichheit und sozialräumliche Strukturen in deutschen Städten. *Information zur Raumentwicklung*, 6, 405–413.
- Althaus, E. (2018). Sozialraum Hochhaus. In *Urban Education* (Bd. 13, Nummer 1). transcript.
<https://doi.org/10.1177/0042085978131001>
- Auer, D., Lacroix, J., Ruedin, D., & Zschirnt, E. (2019). Ethnische Diskriminierung auf dem Schweizer Wohnungsmarkt. <https://www.bwo.admin.ch/bwo/de/home/Wohnungsmarkt/studien-und-publikationen/diskriminierung-auf-der-schweizer-wohnungsmarkt.html>
- Bals, W., & Wellner, K. (2016). Immobilien-Portfolio-Management und Immobilien-Asset-Management. In *Praxishandbuch Immobilien-Investition* (C.H. Beck, S. 605–626). Jürgen Schäfer, Georg Conzen.
- Becker, C. (2007). Entstehung von städtischen Problemvierteln. Wechselwirkungen zwischen Struktur und Image. VDM Verlag Dr. Müller.
https://scholar.google.ch/scholar?hl=de&as_sdt=0%2C5&q=Becker%2C+Clemens+2007%3A+Entstehung+von+städtischen+Problemvierteln.+Wechselwirkungen+zwischen+Struktur+und+Image%2C+Berlin&btnG=
- Berndt, P., & Sinning, H. (2016). Images innenstadtnaher Wohnquartiere.
https://www.researchgate.net/publication/299454005_Images_innenstadtnaher_Wohnquartiere_Strategien_zur_Steuerung_von_Images_als_kooperative_Aufgabe_der_Wohnungswirtschaft_und_Stadtentwicklung
- Bosch-Lewandowski, S., Küchel, L., Graf, S., Abele, L., Ulrich, A., & Weeber, R. (2020). Soziale Mischung und gute Nachbarschaft in Neubauquartieren.
- Brauer, K.-U. (2018). Immobilienprojektentwicklung. In *Grundlagen der Immobilienwirtschaft* (S. 595–638). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17940-3_8
- Bührig, S. (2017). Rauf oder Runter? Über die Aufwertung hoher Wohnhäuser. Ein Experiment. In M. Harnack & J. Stollmann (Hrsg.), *Identifikationsräume. Potenziale und Qualität großer Wohnsiedlungen* (S. 69–82). TU Berlin.
- Dangschat, J., & Alisch, M. (2014). Soziale Mischung: Die Lösung von Integrationsherausforderungen? In P. Gans (Hrsg.), *Räumliche Auswirkungen der internationalen Migration*. Verlag der ARL.
- Eberle, O. (2009). Gesellschaftliche Transformationsprozesse an Zürichs Stadtrand: Interventionen in Schwamendingen. In *Governance der Quartiersentwicklung* (S. 169–190). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92875-3_9
- Ertle-Straub, S. (2018). Immobilienmarketing. In *Grundlagen der Immobilienwirtschaft* (S. 393–425). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17940-3_4
- Frank, S. (2014). Innere Suburbanisierung als Coping-Strategie: Die «neuen Mittelschichten» in der Stadt. In P. A. Berger, C. Keller, A. Klärner, & R. Neef (Hrsg.), *Urbane Ungleichheiten* (S. 157–172). Springer Fachmedien Wiesbaden. http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-01014-0_8
- Friedrichs, J. (2010). Welche soziale Mischung in Wohngebieten? In A. Harth & G. Scheller (Hrsg.), *Soziologie in der Stadt- und Freiraumplanung* (S. 319–334). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
https://doi.org/10.1007/978-3-531-92010-8_19
- Gabriel, B. (2023). Zukunft Bau: Hybridize the Ordinary.
<https://www.zukunftbau.de/projekte/forschungsfoerderung/1008187-2037>
- Hamedinger, A., Frey, O., Dangschat, J., & Breitfuss, A. (2008). Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat (Bd. 2007). VS Verlag. <http://books.google.com/books?id=mEShzi9r0KQC&pgis=1>

- Hanhörster, H., Lobato, I. R., Droste, C., Diesenreiter, C., & Becker, A. (2020). Faire Wohnraumversorgung und „gesunde Mischung“? Belegungspolitiken institutioneller Wohnungsanbietender auf dem Prüfstand. *vhw*, 2, 97–102. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/317849>
- Häußermann, H., & Hausmann, P. (2011). Entwicklung der Quartiere in Neukölln im Vergleich zu anderen (Teil-)Bereichen der Stadt Berlin in den Jahren 2007 bis 2009.
- Häußermann, H., & Kapphan, A. (2000). Soziale Stadtentwicklung 2000.
- Helbig, M., & Jähnen, S. (2019). Wo findet "Integration" statt? Die sozialräumliche Verteilung von Zuwanderern in den deutschen Städten zwischen 2014 und 2017. WZB Wissenschaftszentrum Berlin. www.wzb.eu
- Helbig, M., & Nikolai, R. (2019). Bekommen die sozial benachteiligsten Schüler*innen die „besten“ Schulen? Eine explorative Studie über den Zusammenhang von Schulqualität und sozialer Zusammensetzung von Schulen am Beispiel Berlins.
- Holm, A. (2016). Gentrification und das Ende der Berliner Mischung. In *Wohnen* (S. 191–231). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11757-3_11
- Hopfner, K., & Simon-Philipp, C. (2013). Das Wohnungsbauerbe der 1950er bis 1970er Jahre. Perspektiven und Handlungsoptionen für Wohnquartiere.
- Hunger, B. (2016). Prinzipien für den Bau neuer Wohnsiedlungen. In *Die Wohnungswirtschaft*.
- Hunger, B., Protz, R., Melnikova, Dagmar Weidemüller, M., & Lopitz, S. (2021). Berliner Grosssiedlungen am Scheideweg?
- Kantonsrat Zürich. (2019). Mehrwertausgleichsgesetz (MAG).
- Kil, W. (2012). Wie steht es um das Bild der großen Wohnsiedlungen in der Öffentlichkeit? In K. G. E.V. (Hrsg.), *Klimaschutz und Energiewende. Potenzial der großen Wohnsiedlungen*.
- Klimeczek, J. (2019). Basisbericht Umweltgerechtigkeit: Grundlagen für die sozialräumliche Umweltpolitik. https://www.berlin.de/senuvk/umwelt/umweltgerechtigkeit/download/umweltgerechtigkeit_broschue.pdf
- Kurtenbach, S. (2017). Leben in herausfordernden Wohngebieten. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16853-7>
- Lange, B. (2018). Immobilienbestandsmanagement. In *Grundlagen der Immobilienwirtschaft* (S. 527–593). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17940-3_7
- Liegenschaften Stadt Zürich. (2021). Strategie Liegenschaften Stadt Zürich.
- Masson, S. (2016). Die Mittelschicht in benachteiligten Stadtteilen. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13859-2_2
- Müther, A. M., & Waltersbacher, M. (2014). Wie Wohnungsmärkte und Wohnungspolitik den Wandel von Quartieren beeinflussen. *Information zur Raumentwicklung*, 4, 333–348.
- Plate, E., Polinna, C., & Tonndorf, T. (2014). Aufwertung. Verdrängung. Soziale Mischung sichern. *Informationen zur Raumentwicklung*, 4, 291–304.
- Plüss, L. (2021). Sozialräumliches Monitoring im Kontext von Bevölkerungswachstum und baulicher Verdichtung. <https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/stadtentwicklung/gesellschaft-und-raum/entwicklung-wohnstadt-2/sozialraummonitoring/sozialraeumliches-monitoring-im-kontext-von-bevoelkerungswachstu.html> Stand: 27.02.2023
- Prytula, M., & Lutz, M. (2023). Zukunft Bau: Infrastruktur des Gemeinsamen. <https://www.zukunftbau.de/projekte/forschungsfoerderung/1008187-2016> Stand: 27.02.2023
- Reinecke, C. (2014). Am Rande der Gesellschaft? Das Märkische Viertel - eine West-Berliner Großsiedlung und ihre Darstellung als urbane Problemzone. *Zeithistorische Forschungen*, 11(1989), 212–234.
- Roskamm, N. (2013). Das Leitbild von der „Urbanen Mischung“. In *IBA Studie*.

- https://digital.zlb.de/viewer/api/v1/records/15699823/files/images/IBA_Studie_Urbane_Mischung.pdf/full.pdf Stand: 27.02.2023
- Schneider, R. (2014). Gesellschaft - Die Utopie der sozialen Mischung. Deutschlandfunk. <https://www.deutschlandfunkkultur.de/gesellschaft-die-utopie-der-sozialen-mischung-100.html> Stand: 27.02.2023
- Schnur, O., & Markus, I. (2010). Quartiersentwicklung 2030: Akteure, Einflussfaktoren und Zukunftstrends – Ergebnisse einer Delphi-Studie. *Raumforschung und Raumordnung*, 68(3), 181–194. <https://doi.org/10.1007/s13147-010-0030-x>
- SenStadt. (2017). Leistbare Mieten, Wohnungsneubau und soziale Wohnraumversorgung. Kooperationsvereinbarung mit den städtischen Wohnungsbaugesellschaften Berlins.
- SenStadt. (2020). Berliner Modell der Kooperativen Baulandentwicklung. https://www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/wohnungsbau/download/vertraege/modell_baulandentwicklung.pdf Stand: 27.02.2023
- SenStadt. (2021). Abschluss der Verhandlungen zur Ergänzung der Kooperationsvereinbarung „Leistbare Mieten Wohnungsneubau und soziale Wohnraumversorgung“.
- Siebel, W. (2010). Stadtsoziologie und Planung – Notizen zu einem zunehmend engen und ambivalenten Verhältnis. In A. Harth & G. Scheller (Hrsg.), *Soziologie in der Stadt- und Freiraumplanung* (S. 51–67). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92010-8_3
- Spiegel, E. (2001). Soziale Stabilisierung durch soziale Mischung. In vhw FW. https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publicationen/verbandszeitschrift/2000_2014/PDF_Dokumente/2001/FW_2_2001_Soziale_Stabilisierung_durch_soziale_Mischung_Spiegel.pdf Stand: 27.02.2023
- Stadt Zürich. (2018). Verordnung über die Grundsätze der Vermietung von städtischen Wohnungen (VGV) https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/portal/Deutsch/AmtlicheSammlung/Erlasse/846/100/846.100_VO_Grunds%C3%A4tze_Vermietung_18_V2.pdf Stand: 27.02.2023
- Stadtrat Stadt Zürich. (2019). Reglement über die Vermietung von städtischen Wohnungen (Mietreglement) https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/portal/Deutsch/AmtlicheSammlung/Erlasse/846/101/846.101_Mietreglement_19_V1.pdf Stand: 27.02.2023
- Steinführer, A. (2004). Wohnstandortentscheidungen und städtische Transformation. VS Verlag für Sozialwissenschaften. http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-81000-7_5
- Steinführer, A., Kabisch, S., & Zierow, S. (2011). Beharrung, Wandel, Kontinuität. Auswirkungen paralleler demografischer und wohnungsmarktbedingter Umbrüche auf innerstädtische Quartiere. In O. Schnur & M. Drilling (Hrsg.), *Quartiere im demografischen Umbruch* (S. 27–45). VS Verlag für Sozialwissenschaften. http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-92650-6_2
- Teichmann, S. A. (2007). Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facility Managements. *Zeitschrift für Immobilienökonomie*, 2, 5–37.
- Texier-Ast, V. (2018). Die soziale Mischung im Quartier – ein Garant für soziale Inklusion und für die Schaffung sozialer Stabilität benachteiligter Bevölkerungsgruppen? In *Die kompakte Stadt der Zukunft* (S. 267–287). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18734-7_13
- Volkelt, L. (2020). Neu in der Geschäftsführung. In *Neu in der Geschäftsführung*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29109-9>
- Ziola, J. (2013). Akteure und Leistungsbereiche am Immobilienmarkt. In R. Zeitner & M. Peyinghaus (Hrsg.), *Prozessmanagement Real Estate* (S. 57–72). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34508-1_5

7.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Arbeitsphasen	12
Abbildung 2 Quartier und Portfolio als Bezugsrahmen für soziale Mischung	15
Abbildung 3 Beispielhafte Mischungen: Zwei heterogene (Siedlung 1, 2) und eine homogenere (Siedlung 3) Mietermischung	16
Abbildung 4 Modell soziale Mischung: Mischungsstrategien und Mischungsziele im Kontext	19
Abbildung 5 Schnittstellen zwischen Bereichen und Einbettung in das Akteursumfeld	22
Abbildung 6 Steuerungsmöglichkeiten im Vermarktungs- und Vermietungsprozess	27
Abbildung 7 Übersicht über quantitative und qualitative Kriterien für die Mietermischung	28
Abbildung 8 Bevölkerungsentwicklung Gut Hellersdorf im Vergleich zu Berlin	40
Abbildung 9 Entwicklung der Statusindikatoren Gut Hellersdorf im Vergleich zu Berlin	41
Abbildung 10 Entwicklung der Altersgruppen Gut Hellersdorf im Vergleich zu Berlin	41
Abbildung 11 Bevölkerungsentwicklung nach Migrationshintergrund und Herkunftsregion Gut Hellersdorf im Vergleich zu Berlin	42
Abbildung 12 Haushaltseinkommen Stendaler Straße im Vergleich der Finanzierungsformen und zum Bezirk (2020, n=30)	46
Abbildung 13 Altersgruppen und Herkunftsregionen Stendaler Straße im Vergleich zum PLR und zur Stadt (2020) (2020, n=111)	46
Abbildung 14 Bevölkerungsentwicklung Saatlen im Vergleich zu Zürich	49
Abbildung 15 Entwicklung der sozioökonomischen Indikatoren Saatlen im Vergleich zu Zürich (Vermögen in Tausend CHF)	50
Abbildung 16 Entwicklung der Altersgruppen Saatlen im Vergleich zu Zürich	50
Abbildung 17 Bevölkerungsentwicklung nach Herkunftsregion Saatlen im Vergleich zu Zürich	50
Abbildung 18 Entwicklung der Altersgruppen und Haushaltsformen Siedlung Glattbogen	53
Abbildung 19 Entwicklung der Einkommen und Vermögen Verheiratete Siedlung Glattbogen im Vergleich zum Quartier	54
Abbildung 20 Entwicklung der Einkommen und Vermögen Grundtarif Siedlung Glattbogen im Vergleich zum Quartier	54
Abbildung 21 Entwicklung nach Aufenthaltstitel und Herkunftsländern Siedlung Glattbogen	55
Abbildung 22 Bevölkerungsentwicklung Hausotterplatz im Vergleich zu Berlin	58
Abbildung 23 Entwicklung der Statusindikatoren Hausotterplatz im Vergleich zu Berlin	59
Abbildung 24 Entwicklung der Altersgruppen Hausotterplatz im Vergleich zu Berlin	59
Abbildung 25 Bevölkerungsentwicklung nach Migrationshintergrund und Herkunftsregion Hausotterplatz im Vergleich zu Berlin	60
Abbildung 26 Einkommen und Altersgruppen Amendestraße im Vergleich zum Bezirk bzw. PLR (2019, n=59)	63
Abbildung 27 Bevölkerungsentwicklung Ziekowstraße/Freie Scholle im Vergleich zu Berlin	66
Abbildung 28 Entwicklung der Statusindikatoren Ziekowstraße/Freie Scholle im Vergleich zu Berlin	67
Abbildung 29 Entwicklung der Altersgruppen Ziekowstraße/Freie Scholle im Vergleich zu Berlin	67
Abbildung 30 Bevölkerungsentwicklung nach Migrationshintergrund und Herkunftsregion Ziekowstraße/Freie Scholle im Vergleich zu Berlin	68
Abbildung 31 Bevölkerungsentwicklung Altstetten im Vergleich zur Stadt Zürich	74
Abbildung 32 Entwicklung der sozioökonomischen Indikatoren Altstetten im Vergleich zur Stadt (Einkommen und Vermögen in Tausend CHF)	75
Abbildung 33 Indexierte Entwicklung der Altersgruppen Altstetten im Vergleich zu Zürich	75
Abbildung 34 Bevölkerungsentwicklung nach Herkunftsregion Altstetten im Vergleich zu Zürich	76
Abbildung 35 Bewerbungen auf die Wohnsiedlung Letzigraben, Zuweisungen in der Runde 1 und Total	79
Abbildung 36 Altersgruppen und Haushaltsformen Siedlung Letzigraben im Vergleich Alt- und Neubau und zum Quartier	80
Abbildung 37 Einkommen und Vermögen Siedlung Letzigraben im Vergleich Alt- und Neubau und zum Quartier	80
Abbildung 38 Aufenthaltstitel und Herkunftsregionen Siedlung Letzigraben im Vergleich Alt- und Neubau und zum Quartier	81
Abbildung 39 Bevölkerungsentwicklung Hirzenbach im Vergleich zur Stadt Zürich	84
Abbildung 40 Entwicklung der sozioökonomischen Indikatoren Hirzenbach im Vergleich zur Stadt (Vermögen in Tausend CHF)	85
Abbildung 41 Entwicklung der Altersgruppen Hirzenbach im Vergleich zu Zürich	85
Abbildung 42 Bevölkerungsentwicklung nach Herkunftsregion Hirzenbach im Vergleich zu Zürich	86
Abbildung 43 Einkommen nach Haushaltsgrößen in drei städtischen Wohnsiedlungen im Vergleich (Einkommen in Tausend CHF)	88
Abbildung 44 Entwicklung der Einkommen und Vermögen nach Haushaltsgröße Siedlung Luchswiese im Vergleich zum Quartier	89
Abbildung 45 Entwicklung der Altersgruppen und Haushaltsformen Siedlung Luchswiese	90
Abbildung 46 Entwicklung nach Aufenthaltstitel und Herkunftsregionen Siedlung Luchswiese	90
Abbildung 47 Bevölkerungsentwicklung Seebach im Vergleich zur Stadt	93
Abbildung 48 Entwicklung der sozioökonomischen Indikatoren Seebach im Vergleich zur Stadt (Einkommen und Vermögen in Tausend CHF)	94

Abbildung 49 Indexierte Entwicklung der Altersgruppen Seebach im Vergleich zu Zürich	94
Abbildung 50 Bevölkerungsentwicklung nach Herkunftsregion Seebach im Vergleich zu Zürich	94
Abbildung 51 Entwicklung der Einkommen und Vermögen in der Siedlung im Vergleich zum Quartier	98
Abbildung 52 Entwicklung der Altersgruppen und Haushaltsformen in der Siedlung	98
Abbildung 53 Entwicklung nach Aufenthaltstitel und Herkunftsregionen in der Siedlung	98
Abbildung 54 Bevölkerungsentwicklung Bouchéstraße im Vergleich zu Berlin	101
Abbildung 55 Entwicklung der Statusindikatoren Bouchéstraße im Vergleich zu Berlin	102
Abbildung 56 Indexierte Entwicklung der Altersgruppen Bouchéstraße im Vergleich zu Berlin	102
Abbildung 57 Bevölkerungsentwicklung nach Migrationshintergrund und Herkunftsregion Bouchéstraße im Vergleich zu Berlin	103
Abbildung 58 Altersgruppen Anlage Heidelberger Straße im Vergleich zur Bouchéstraße Erstbezug, Wiedervermietung und heute)	106
Abbildung 59 Bevölkerungsentwicklung Ringkolonnaden 2010 vs. 2020	109
Abbildung 60 Junges Wohnen in Marzahn.	110
Abbildung 61 Statusfaktoren Ringkolonnaden	110
Abbildung 62 Einwohner nach Altersgruppen Ringkolonnaden	111
Abbildung 63 Bevölkerung nach Migrationshintergrund	111
Abbildung 64 Bevölkerung nach Herkunftsländern	111
Abbildung 65 Visualisierung der Gebäude Variowohnen	112
Abbildung 66 Gemeinschaftsbereich Variowohnen	115
Abbildung 67 Bevölkerungsentwicklung Hirzenbach im Vergleich zur Stadt Zürich	118
Abbildung 68 Entwicklung der sozioökonomischen Indikatoren Hirzenbach im Vergleich zur Stadt (Einkommen und Vermögen in Tausend CHF)	119
Abbildung 69 Entwicklung der Altersgruppen Hirzenbach im Vergleich zu Zürich	119
Abbildung 70 Bevölkerungsentwicklung nach Herkunftsregion Altstetten im Vergleich zu Zürich	119
Abbildung 71 Entwicklung der Altersgruppen Siedlung Hirzenbach	122
Abbildung 72 Entwicklung der Einkommen und Vermögen Verheiratete Siedlung Hirzenbach im Vergleich zum Quartier	122
Abbildung 73 Entwicklung nach Aufenthaltstitel und Herkunftsregionen Siedlung Hirzenbach	123
Abbildung 74 Bevölkerungsentwicklung John-Locke-Str. im Vergleich zu Berlin	126
Abbildung 75 Entwicklung der Statusindikatoren John-Locke-Str. im Vergleich zu Berlin	126
Abbildung 76 Entwicklung der Altersgruppen John-Locke-Str. im Vergleich zu Berlin	127
Abbildung 77 Bevölkerungsentwicklung nach Migrationshintergrund und Herkunftsregion John-Locke-Str. im Vergleich zu Berlin	128
Abbildung 78 Altersverteilung Anlage Lichtenrade im Vergleich zur John-Locke-Str. bei Zuzugsjahr (2022, n=238)	131
Abbildung 79 Bevölkerungsentwicklung Altstetten im Vergleich zur Stadt Zürich	134
Abbildung 80 Entwicklung der sozioökonomischen Indikatoren Altstetten im Vergleich zu Zürich (Vermögen in Tausend CHF)	135
Abbildung 81 Entwicklung der Altersgruppen Altstetten im Vergleich zu Zürich	135
Abbildung 82 Bevölkerungsentwicklung nach Herkunftsregion Altstetten im Vergleich zu Zürich	135
Abbildung 83 Entwicklung der Altersgruppen und Haushaltsformen Siedlung Neeserweg	138
Abbildung 84 Entwicklung nach Aufenthaltstitel und Herkunftsregionen Siedlung Neeserweg	138
Abbildung 85 Entwicklung Einkommen und Vermögen von Mehrpersonenhaushalten Siedlung Neeserweg im Vergleich zum Quartier	139
Abbildung 86 Bevölkerungsentwicklung Märkisches Zentrum im Vergleich zu Berlin	142
Abbildung 87 Entwicklung der Statusindikatoren Märkisches Zentrum im Vergleich zu Berlin	143
Abbildung 88 Entwicklung der Altersgruppen Märkisches Zentrum im Vergleich zu Berlin	143
Abbildung 89 Bevölkerungsentwicklung nach Migrationshintergrund und Herkunftsregion Märkisches Zentrum im Vergleich zu Berlin	144
Abbildung 90 Wohnungswechsel durch Tode/Umzüge in Seniorenheime; Entwicklung Altersgruppen und Alter Neumieter Märkisches Zentrum	146
Abbildung 91 Entwicklung der Vertragsabschlüsse Mietergärten; Alter und Herkunft der Vertragspartner der Mietergärten	147
Abbildung 92 Bevölkerungsentwicklung Saatlen und Auzelg im Vergleich zu Zürich	150
Abbildung 93 Entwicklung der sozioökonomischen Indikatoren Saatlen im Vergleich zur Stadt (Vermögen in Tausend CHF)	151
Abbildung 94 Entwicklung der Altersgruppen Seebach im Vergleich zur Stadt	151
Abbildung 95 Bevölkerungsentwicklung nach Herkunftsregion Saatlen im Vergleich zu Zürich	151
Abbildung 96 Entwicklung der Altersgruppen und Haushaltsformen Siedlung Au	155
Abbildung 97 Entwicklung nach Aufenthaltstitel und Herkunftsregionen Siedlung Au	155
Abbildung 98 Entwicklung der Einkommen und Vermögen Verheiratete Siedlung Au im Vergleich zum Quartier	155

7.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Forschungspraxispartner, Interviews und Fallstudien nach Eigentümergruppe	11
Tabelle 2 Übersicht über Mischungsmöglichkeiten und Auflagen nach Mischungsdimensionen	17
Tabelle 3 Einordnung der Fallstudien nach Eigentümergruppe (K, P, G), Mischungsstrategie und Mischungsdimension	21
Tabelle 4 Einordnung von Aufgaben und Aufwand nach Bereichen	24
Tabelle 5 Einfluss von baulichen Interventionen auf die Mischungsdimensionen	26
Tabelle 6 Einfluss der Nutzungsmischung auf die Mischungsdimensionen	29
Tabelle 7 Übersicht über die Fallstudien	38
Tabelle 8 Wohnungsspiegel Stendaler Straße	44
Tabelle 9 Fluktuation und Kündigungsgründe in verschiedenen Neubauten der GESOBAU in Hellersdorf	45
Tabelle 10 Wohnungsmix und Nettomietzinse (freitragend, ohne Nebenkosten)	78
Tabelle 11 Wohnungsmix nach Etappen	96
Tabelle 12 Brutto-Angebotsmieten im Stück- und Quadratmeterpreis nach Zimmerzahl im Vergleich zum Quartier	97