

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.

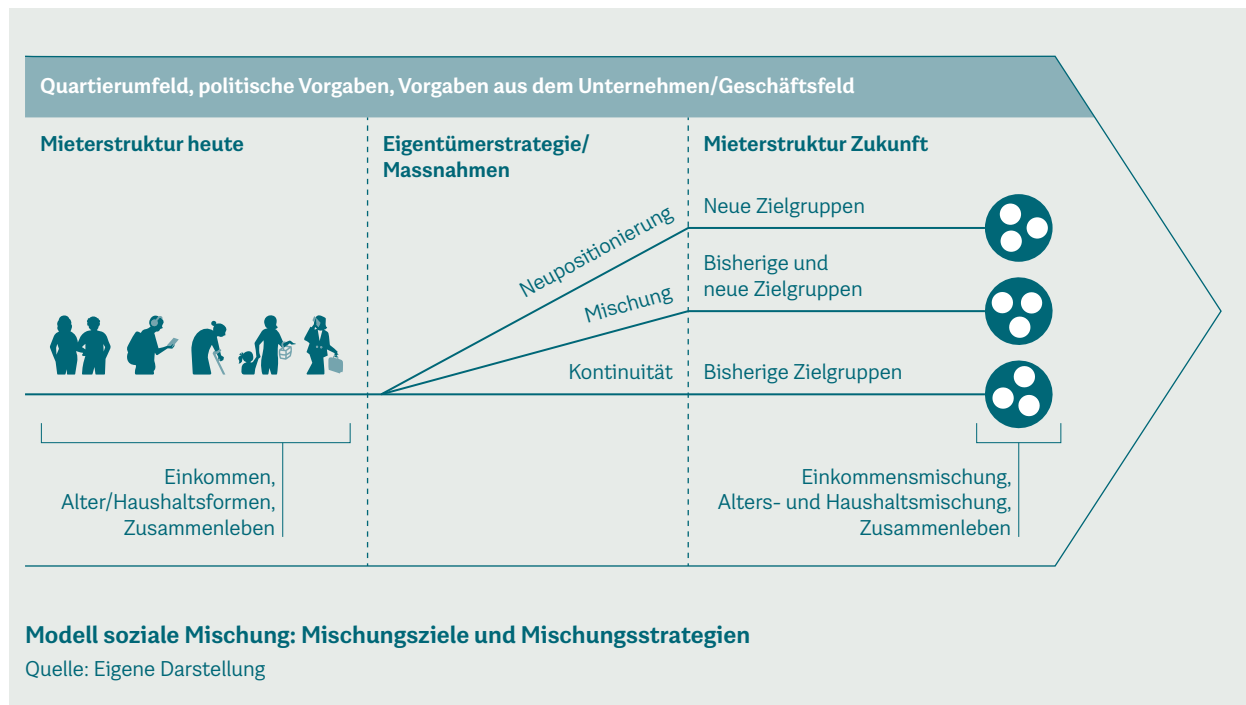
Die 3 Mischungsdimensionen

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*

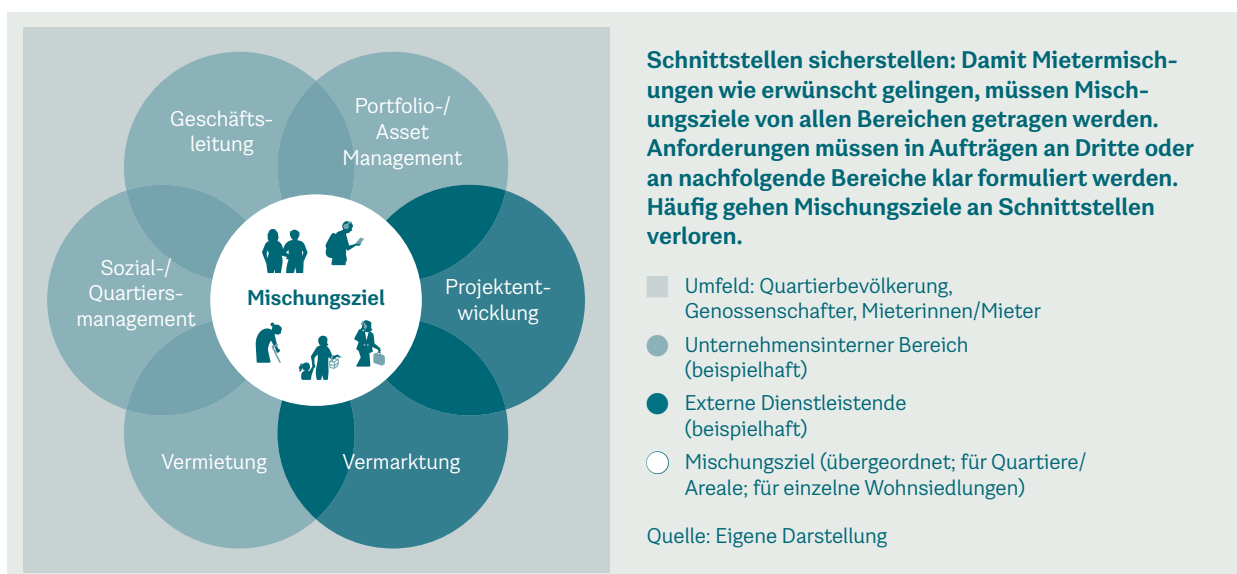
Geschäftsleitungen können mehr Mischung mit Baurechten oder Verkäufen von Grundstücken an Dritte ermöglichen. Diese Massnahme greift nicht, wenn Geschäftsleitungen Wohnbauziele höher gewichten als Mietermischungen.

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 Besichtigungsmöglichkeiten 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.

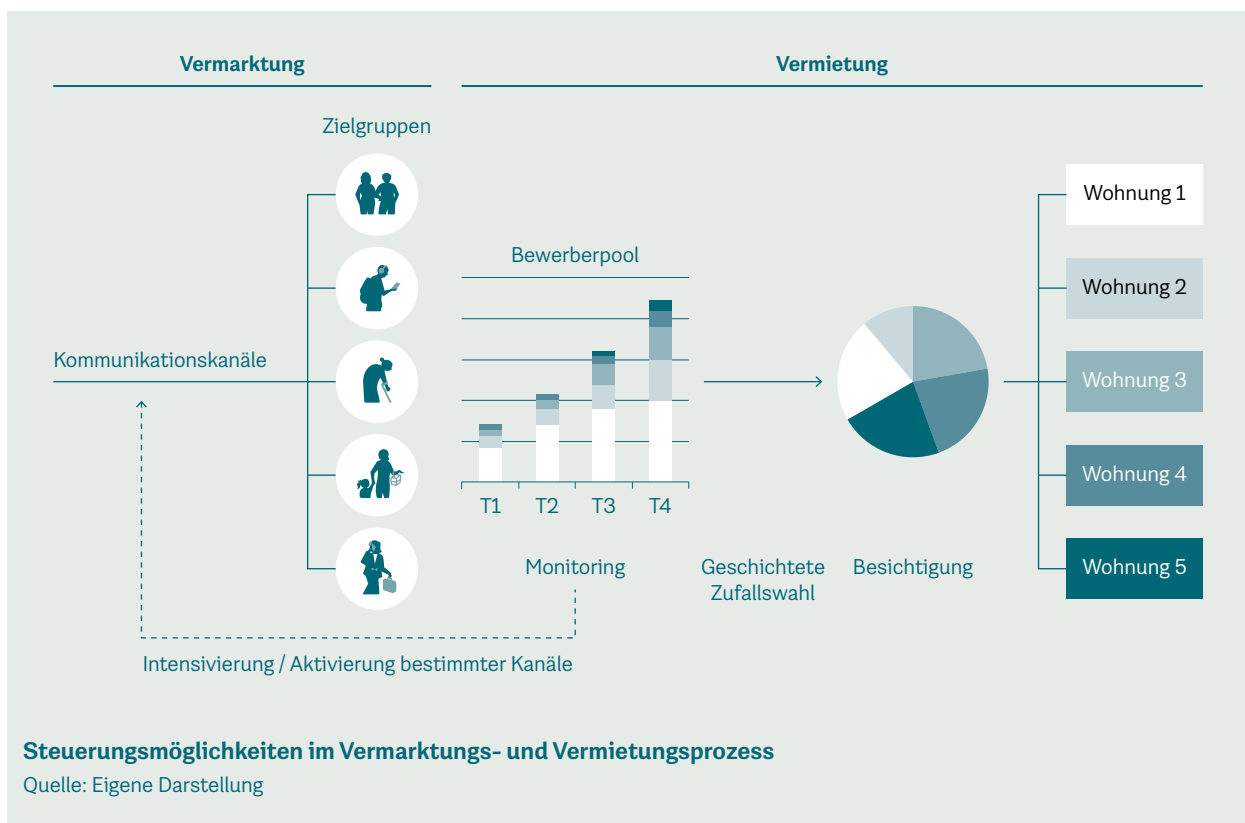
Das Vermietungsmanagement kann Umzüge in barrierearme Wohnungen fördern, wenn es ältere Personen nicht nur mit der Erstvermietung, sondern auch mit der Wiedervermietung in den Folgejahren anspricht und berücksichtigt. Diese Massnahme funktioniert besser, wenn Vermietungsziele über die Erstvermietung hinaus verlängert werden.

E AH Z Den Bewerbungspool 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?

Z 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.

Z (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