



Interview mit  
Rebecca Kull  
COO und Inhaberin  
HRS Real Estate AG

## Zukunft gestalten

Zeichnen oder Projekte leiten? Als Architektin ETH entschied sich Rebecca Kull für Letzteres – und stiess gleich zu Beginn ihrer Karriere auf ein Vorzeigeprojekt: den Puls-5-Bau im Escher-Wyss-Areal in Zürich. Mit jedem Auftrag wuchsen ihr Know-how und die Dimensionen der Projekte. Landauf und landab baut sie inzwischen die Fussballstadien, Flughäfen, Museen, Messezentren und Wohnsiedlungen der Zukunft, seit 2010 als COO und Mitinhaberin des Immobiliendienstleisters HRS. Dabei geht es Rebecca Kull nie darum, einem Stadtbild ihren Stempel aufzudrücken. Vielmehr will sie nachhaltig zur Lebensqualität von Kundschaft und Gesellschaft beitragen.

### Wann wurde in dir der Wunsch geboren, Architektin zu werden?

Mit 12 Jahren – als ich die Konstruktion der Kathedrale in Chur bewunderte. Später studierte ich Architektur. Mit seinem Kuppeldach und seinem Oberlicht inspiriert mich das Pantheon bis heute.

### Die HRS errichtet moderne Monumente: die Messe Basel, das Home of FIFA, The Circle beim Flughafen Zürich – und viele mehr. Auf welche Projekte bist du besonders stolz?

Ob gross oder klein: Ich bin auf jedes Projekt stolz, auf alle Mitarbeitenden und Geschäftspartner. Aus der jüngeren Vergangenheit denke ich gerne ans Polizei- und Justizzentrum Zürich. Hier ist es uns gelungen, so unterschied-

liche Einrichtungen wie Forensik, Schiesskeller, Klettergarten, Hundezwinger, Haftplätze und über 2000 Arbeitsplätze unter einem Dach zu vereinen. Allein schon wegen seiner Dimension und Komplexität war auch The Circle – mit einem Volumen von über einer Milliarde Franken das grösste Bauvorhaben der Schweiz – speziell für uns. Beide Projekte haben wir während der Pandemiephase unter erschwerten Bedingungen realisiert.

### Was geht in dir vor, wenn du an euren Bauten vorbeifährst?

Jedes Gebäude hat seine Geschichte – und es loszulassen, tut immer ein bisschen weh. Wenn ich es nach zwei Jahren wieder sehe, achte ich darauf, wie es beispielsweise beschriftet oder beleuchtet ist. Verstreichen mehrere

Jahre, erhält ein Gebäude seine «Patina». Das kann sehr charmant sein, wie bei uns Menschen. Kürzlich habe ich jemanden getroffen, der trotz Falten sehr schön gealtert ist. Solche Spuren strahlen auch bei einem Gebäude oft Wärme aus. Darum fühlen sich viele Menschen in alten Gemäuern wohl. Ich frage mich bei jedem Gebäude, welche Lebensqualität es bieten wird. Für mich ist die gewünschte Qualität erst erreicht, wenn uns die Bewohnerinnen und Bewohner in einem halben Jahr zufrieden mitteilen, dass wir ihre Erwartungen erfüllt haben.

### Was ist das Geheimnis eures Erfolgs?

Ein zentraler Schlüssel ist, dass wir in unserem Führungsteam eine enorme Kontinuität haben. HRS gehört Martin

*Wer Grossprojekte verwirklichen will, muss bereit sein, seine Komfortzone zu verlassen. Das erfordert Mut.*

Kull und mir. Martin ist CEO, ich bin COO. Unser gesamtes Management arbeitet schon sehr lange mit uns zusammen. Gemeinsam haben wir Erfahrungen mit Grossprojekten gesammelt und gelernt, Abläufe effizient zu managen. Gleichzeitig gilt bei uns immer noch der Handschlag. Aber ganz ehrlich: Wenn man eine Offerte für Grossprojekte wie «The Circle» ausstellt, erfordert dies immer Mut. Denn damit geht eine grosse Verantwortung einher. Als wir die Zusage erhielten, verschmolzen bei mir Freude und Respekt.

#### **Es gilt, aus der «Komfortzone» herauszukommen?**

Genau. Mutig zu sein bedeutet, seine Grenzen zu überschreiten. Als Unternehmerin möchte ich unseren 500 Mitarbeitenden vorleben, dass es eine enorme Kraft entfaltet, wenn wir uns aus der Komfortzone wagen. Ebenso wichtig ist aber, wie wir mit Fehlschlägen umgehen. Im letzten Sommer stellten wir bei einem Projekt fest, dass die Fassaden einen Fehler aufwiesen. Da sagte ich: «Jetzt müssen wir den Mut haben, einen Schritt zurück zu machen.» Wir trennten uns von der Montagefirma, stellten uns neu auf – und lieferten der Bauherrschaft eine

tadellose Fassade ab. Es schafft Vertrauen, dass wir auch in solchen Situationen ehrlich sind, Fehler analysieren und gemeinsam Lösungen suchen.

#### **Wo siehst du Chancen für die weitere Entwicklung von HRS?**

Wir wollen vor allem qualitatives Wachstum, also Mehrwert für unsere Kundschaft und die Gesellschaft schaffen. Mehrwert entsteht beispielsweise, wenn wir ein brachliegendes Industrieareal aufwerten – so wie in Arbon auf dem Saurer-Areal. Wir haben dieses ehemals «verbotene Quartier» wieder mit der Stadt vereint. Den städtischen Charakter fördern wir durch einen Mix von Wohnungen, Musikschule, Gewerbe und einem Park. Für solche Projekte braucht es den Dialog mit der Bevölkerung. Wir setzen uns gern damit auseinander, wie wir in Zukunft wohnen. Zum Beispiel reichen in einem Mietshaus ein paar Briefkästen, eine Waschküche, ein Velo- und ein Kinderwagenraum nicht mehr aus. Denn die Leute bestellen Berge von Paketen und Essen, das in Kühlräumen gelagert werden sollte. Sinnvoll ist es, wenn sich die Bewohnerinnen und Bewohner über eine App vernetzen und über ein digitales «schwarzes Brett» austauschen können.

#### **Gibt es gelungene Beispiele?**

Oh, da gibt es viele. In Baden haben wir etwa ein Haus mit Dachgarten gebaut. Per App können sich die Bewohnerinnen und Bewohner diesen stundenweise mieten und im Keller ihre E-Bikes laden. Dafür gibt's weniger Parkplätze als früher. Die Wohnfläche pro Person hat in den letzten Jahren abgenommen. Umso mehr bemühen wir uns, diese smart auszunutzen.

#### **Welches sind potenzielle Gamechanger für die Schweizer Baubranche?**

Nebst Building Information Modeling (BIM) und Nachhaltigkeitsthemen krepelt die Digitalisierung die Branche um. Dabei geht es mir nicht nur darum, Prozesse schneller oder mit einem neuen Tool abzuwickeln. Vielmehr wollen wir sie im Sinn von Lean Management neu denken. So haben wir etwa gemeinsam mit dem Brand Leadership Circle eine App

für die bessere Kommunikation mit der Bauherrschaft entwickelt. Auch die künstliche Intelligenz ist ein Gamechanger. Sie könnte schon bald Standardformulare ausfüllen. Manchmal staune ich selbst über den Fortschritt: Kürzlich besuchte ich ein Hotel, das wir gebaut haben. Es hat keine Minibar. Stattdessen bringt ein Roboter das gewünschte Getränk!

#### **Welche Rolle spielt die Nachhaltigkeit in euren Projekten?**

Nachhaltigkeit ist Teil unserer DNA. Es ist für uns selbstverständlich, auf Baustellen auf die Ökologie zu achten und Vorschriften einzuhalten. Wie nachhaltig ein Bauwerk an sich ist, entscheidet die Bauherrschaft. Ein Leuchtturmprojekt ist da für uns der Bau des Tamedia-Hauptsitzes. Es funktioniert bis heute einwandfrei, ohne CO<sub>2</sub>-Ausstoss.

#### **Was ist der grösste Hebel für nachhaltiges Bauen?**

Ein grosser Hebel ist Recyclingbeton. Dieser ist aber weniger dicht, sodass man nicht ausschliesslich damit bauen kann. Das Zertifizierungssystem für ökologisches Bauen LEED vergibt für jede Massnahme eine bestimmte Punktzahl. Wichtiger als eine LEED-Zertifizierung ist, dass Leute den Nachhaltigkeitsgedanken mittragen. Wer beispielsweise Grauwasser – gebrauchtes Wasser – verwenden will, kann nicht gleichzeitig erwarten, dass überall glasklares Wasser fliesst.

#### **Welche Kultur pflegt ihr bei HRS, um Innovationen zu fördern?**

Wir sind davon überzeugt, dass wir einen Teil des Gewinns in Innovationen investieren müssen. Das ist uns wichtig – und das kommunizieren wir auch. Manchmal haben kleine Veränderungen eine grosse Wirkung: Wir haben viel positives Feedback erhalten, als wir von einem Kaffeekapselsystem zu einer nachhaltigeren Lösung wechselten. Zurzeit bereiten wir eine Academy vor, um unsere Mitarbeitenden noch besser zu schulen.

#### **Gibt es in der HRS-Geschichte einen Gamechanger-Moment?**

Für die Arteplage der Expo.02 in Biel (Forum) und Yverdon (Wolke) trat HRS als Generalunternehmen auf. Martin

*Jedes Gebäude hat seine Geschichte – und es loszulassen, tut immer auch weh.*

Kull schaffte es mit seiner damals noch viel kleineren Firma, in der Romandie Fuss zu fassen. Heute arbeitet die Hälfte unserer Belegschaft dort. Auch der Zuschlag für das «Home of FIFA» in Zürich schlug ein wie eine Bombe. Plötzlich war HRS in aller Munde.

#### **Was war für dich persönlich eine Sternstunde?**

Als ein HRS-Aktionär seine Aktien verkaufte und ich sie übernehmen konnte. Im Nachhinein erlebte ich ein Feuerwerk von Sternstunden. Weil ich Fussball liebe, könnte ich auch noch den Bau des FIFA Museums Zürich nennen ...

#### **Von welchen Projekten träumst du noch?**

Herausfordernd fände ich eine SAC-Hütte in den Alpen. Oder ein kleines, spezielles Projekt: etwa eine Bijouterie für Diamanten. Auch ein grosses Solarprojekt würde mich reizen. Denn mich faszinieren die Kräfte der Natur.



#### **Rebecca Kull**

Planung, Bauführung, Human Resources: Als COO von HRS zieht Rebecca Kull die Fäden, um Immobilienprojekte zu entwickeln. Mit ihrem Ehemann, CEO Martin Kull, hat sie den Immobilienliedienstleister HRS auf Wachstumskurs geführt: Mit 500 Mitarbeitenden an 16 Standorten in vier Sprachregionen der Schweiz baut dieser nicht nur Stadien, sondern spielt selbst in der Champions League der Baubranche.

#### **KURZ UND KNAPP**

1. Innovator oder First Follower?
2. Risiko oder Nummer sicher?
3. Make oder Buy?
4. Spezialist oder Generalist?
5. Speed oder Perfektion? Beides!
6. Tintenfisch oder Hecht?
7. Draufgänger oder Pragmatiker?
8. Mensch- oder sachbezogen? Beides!

(Das Unterstrichene gilt)