

IMR350: Annette Höher-Bäuerle

IMR350: COO einer int. Wirtschaftskanzlei, wie sich juristische Arbeit verändert, Blick über klassische Karrierepfade hinaus, Konzeption moderner Arbeits- und Büro-Modelle, New Work

Episode 350 | Gäste: Annette Höher-Bäuerle | Arbeitgeber: A&O Shearman | Veröffentlicht: 2.2.2026

[00:10] Marc:

Herzlich willkommen zu einer neuen Episode Irgendwas mit Recht. Ich würde sagen bei einer altbekannten Kanzlei, aber in neuen Räumlichkeiten, da gehen wir nachher nochmal ein bisschen näher drauf ein. Ich sitze bei A&O Sherman in Frankfurt für euch und darf mich unterhalten mit Annette Höher-Bäuerle. Hallo Annette.

[00:28] Annette Höher-Bäuerle:

Hallo Marc, ich freue mich und herzlich willkommen in unserem neuen Office.

[00:32] Marc:

Also ich war wirklich beeindruckt. Ich bin ja viel unterwegs für einen Podcast in vielen Unternehmen, in vielen Kanzleien, an allerlei Orten, aber es lohnt sich fast schon nur fürs Gebäude hier bei euch mal vorbeizuschauen. Gehen wir nachher nochmal ein bisschen drauf ein. Annette, was ist dein Background?

[00:46] Annette Höher-Bäuerle:

Ich bin Rechtsanwältin vom Hintergrund. Ich habe Jura studiert und habe dann, als ich angefangen habe zu arbeiten, berufsbegleitend auch noch BWL studiert. Also ich habe quasi beide Fachrichtungen.

[00:56] Marc:

Weil dir das eine noch nicht genug war?

[00:59] Annette Höher-Bäuerle:

Nein, weil ich, also ich habe in-house gearbeitet, ich war also nicht bei einer Kanzlei, als ich angefangen habe, sondern in der Rechtsabteilung von einem großen Tourismusunternehmen, Thomas Cook damals und habe dort im M&A-Bereich gearbeitet und habe dann relativ schnell gesehen, wenn man Bilanz nicht lesen kann, wenn man nicht ein bisschen Ahnung davon hat, wie ein Kaufpreis gefunden wird, dass das ein bisschen schwierig ist als Jurist und da das ja auch in der juristischen Ausbildung jetzt nicht unbedingt ein Schwerpunkt ist, auch sich auf BWL, Kennzahlen und so weiter zu fokussieren, habe ich gedacht, naja, schaue ich mir mal an, ob es da noch was gibt und habe dann tatsächlich so ein Postgraduate-Studium obendrauf gesetzt.

[01:34] Marc:

Das müssen wir ein bisschen auseinanderdröseln. Jetzt sind wir schon reingegangen mit, ja, du warst dann fertige Juristin und so und dann nochmal BWL und direkt in-house. Das hat man ja auch gar nicht so häufig, dass man nach dem Studium direkt in-house anfängt zu arbeiten. Also nochmal in Ruhe. Wo hast du studiert?

[01:50] Annette Höher-Bäuerle:

Ich habe studiert hier in Frankfurt und in Madrid. Da habe ich mein Erasmus-Jahr gemacht.

[01:55] Marc:

Und dir war zu dem Zeitpunkt klar, dass du in-house gehen willst? Wahrscheinlich nicht.

[02:00] Annette Höher-Bäuerle:

Mir war tatsächlich, also so sechstes, siebtes Semester war mir klar, dass ich in Haus gehen möchte.

[02:05] Marc:

Oh, was war denn da der entscheidende Impuls?

[02:08] Annette Höher-Bäuerle:

Der entscheidende Impuls war, glaube ich, auch so ein bisschen meine Mutter, die in einem großen Unternehmen gearbeitet hat. Also jetzt gar nicht juristisch und auch keine Rechtsanwälte irgendwie im Umfeld, aber ich fand das irgendwie spannend mit unterschiedlichen Bereichen, unterschiedlichen Teams und unterschiedlichen Hintergründen zusammenzuarbeiten. Und habe dann im Studium schon angefangen, Praktikas zu machen in Rechtsabteilungen und habe auch dann ab dem sechsten Semester, glaube ich, in der Rechtsabteilung gearbeitet, zwei Tage die Woche und dachte, das finde ich cool und das möchte ich machen und habe mich dann am Ende auch dafür entschieden. Rückwirkend würde ich sagen, auch wenn man so über Role Models nachdenkt und so weiter, wenn mir damals vielleicht jemand gesagt hätte, guck dir doch auch nochmal irgendwas anderes an, Ist es das wirklich? Aber ich war ziemlich überzeugt, dass das das Richtige ist für mich und habe das dann halt eben auch gemacht.

[02:59] Marc:

Ja und immerhin hattest du dann sozusagen ja Role Models. Ich glaube, viele gehen einfach durchs Studium, müssen dieses schwere erste Examen hinter sich bringen und fragen sich dann eigentlich, und jetzt? Du hattest zumindest dann eine Idee.

[03:10] Annette Höher-Bäuerle:

Das stimmt, das stimmt.

[03:12] Marc:

Also das geht. Sozusagen erstes Take-away vom Podcast. Man kann auch als Jurist, Juristin in Ausbildung in einer Rechtsabteilung mitarbeiten.

[03:21] Annette Höher-Bäuerle:

Total. Also man kann dort als Werkstudent arbeiten, genauso wie wir hier in der Kanzlei auch Werkstudenten und Praktikanten haben.

[03:27] Marc:

Weißt du noch, was du da so ungefähr gemacht hast?

[03:29] Annette Höher-Bäuerle:

Also es ging vielen natürlich um Vertragsprüfungen oder auch mal ein Protokoll geschrieben, Gesellschaft der Beschluss entworfen. Also das, was man halt so im Corporate-Bereich in einer Rechtsabteilung macht. Ich war eben für den Teil Gesellschaftsrecht und Commercial Law zuständig und habe dann, als ich angefangen habe, habe ich so ein bisschen die undankbare Aufgabe bekommen, doch den Einkauf zu betreuen. Und dann habe ich dann relativ schnell, musste ich so eine Vertragsschulung machen für Einkäufer. Das ist mir noch sehr lebhaft in Erinnerung, weil die wirklich alles ganz genau wissen wollten und bis wohin können sie mit der Haftung gehen. Aber das sind halt ganz andere Fragestellungen, weil man halt wirklich viel auch mit Nichtjuristen zu tun hat und das Recht ganz anders erklären muss oder auch dann auch zusehen muss, dass man relativ früh in den Prozess mit aufgenommen wird. Häufig ist das ja, heute ist glaube ich nicht mehr so, aber früher war das so, das muss jetzt auch noch durch die Rechtsabteilung und dann kriegt man an den Vertrag so einen Tag vor Unterschrift rübergeworfen und dann schaut doch mal drüber. Wenn man dann sagt, müssten wir uns nochmal anschauen, ist das natürlich jetzt, findet es die Abteilung nicht so toll, aber das ist halt eben auch die Arbeit, die wir damals gemacht haben, zu sehen, dass wir früh einbezogen werden, dass wir mit am Tisch sitzen können, dass wir auch ein Say haben, wenn es um die geschäftliche Entwicklung geht.

[04:42] Marc:

Ich könnte mir vorstellen, dass sich das auch sehr, sehr positiv auf deine Motivation ausgewirkt hat, sowohl im Studium als auch im Referendariat, wenn man so ein Zielbild hat, ne?

[04:51] Annette Höher-Bäuerle:

Schon, doch, doch, auf jeden Fall.

[04:54] Marc:

Und dann hast du REF gemacht direkt oder hast du dazwischen im ersten Examen und dem REF noch irgendwie was eingeschoben?

[04:59] Annette Höher-Bäuerle:

Nee, ich habe direkt Referendariat gemacht.

[05:01] Marc:

Okay, mit dem Ziel in der Rechtsabteilung dann auch nach dem REF zu arbeiten?

[05:05] Annette Höher-Bäuerle:

Mit dem Ziel in der Rechtsabteilung zu arbeiten. Ich war zwar, also natürlich eine Anwaltsstation gemacht, die habe ich zur Hälfte hier und zur Hälfte wieder in Madrid gemacht, aber auch die Wahlstation habe ich wieder beim Unternehmen gemacht und dort bin ich dann auch geblieben.

[05:18] Marc:

Cool. Und da warst du dann wie lange?

[05:20] Annette Höher-Bäuerle:

Da war ich, also bei dem Unternehmen war ich tatsächlich 17 Jahre. Also ich habe wirklich einen Corporate Hintergrund, aber in der Rechtsabteilung habe ich tatsächlich nur zwei Jahre gearbeitet. Also ich habe dann relativ schnell dann für mich gesehen, dass ich Jura toll finde, dass auch spannend ist und mir das Studium, also das, was man dort lernt, auch durchaus Türen öffnen kann, dass ich aber gern breiter aufgestellt arbeiten möchte. Und ich bin dann von der Rechtsabteilung in die M&A-Abteilung gewechselt. Habe da sehr, sehr viele M&A-Transaktionen internationale betreut. Von der rechtlichen Seite habe ich aber in erster Linie mit Projektmanagern und Analysten zusammengearbeitet. Und auch mit vielen externen Kanzleien natürlich. Und kenne deswegen das Ganze aus der Mandantensicht. Und das war eine sehr spannende Erfahrung. So drei Jahre wirklich internationalen Transaktionen. Wir haben damals, ich kann es ja sagen, es ist Thomas Cook gewesen. Wir haben damals Reisebüros in Indien verkauft, in Kanada. Also wirklich einmal drei Jahre lang internationale Transaktionen, juristiktionsübergreifend, witzigerweise genau das, was wir jetzt hier in der Kanzlei auch machen. Insofern schließt sich da so ein bisschen der Kreis. Und dann habe ich irgendwann gesagt, ich möchte was ganz anderes machen und bin dann völlig aus der Juristerei raus und habe mich um den Kundenservice gekümmert.

[06:40] Marc:

Okay.

[06:41] Annette Höher-Bäuerle:

Ja, genau. Was ganz anderes.

[06:44] Marc:

War das einfach sozusagen, weil sich da gerade die Möglichkeit geboten hat oder wie kamst du dazu?

[06:50] Annette Höher-Bäuerle:

Also ich war noch bei Thomas Cook in der M&A-Abteilung zweieinhalb Jahre in London und wollte dann nach dem London-Aufenthalt wieder nach Deutschland zurück. Habe aber für mich dann gesagt, naja, jetzt in die deutsche Rechtsabteilung, nachdem ich hier global auch so ein bisschen das Legal Department auf, diese Rechtsabteilung aufgebaut habe und hatte dann damals gefragt, den Geschäftsführer in Deutschland, ob es nicht auch eine Möglichkeit gibt, was anderes zu machen, als ich mich weiterentwickeln wollte. Und dann hat er gesagt, ja, wir haben hier gerade so eine Vakanz im Kundenservice, könntest du dir das vorstellen? Da dachte ich mir so, Gott, das ist, keine Ahnung, ja, aber ich probiere es einfach mal. Ich mag Change und ich mag auch Dinge auszuprobieren und es hat mir dann gesagt, okay, ich gebe mir ein Jahr. Ich dachte, nach einem Jahr kann ich dann auch noch zurück in die Juristerei, da ist noch nicht so viel passiert. Aber ich habe es tatsächlich nicht einmal bereut. Also es hat sehr viel Spaß gemacht.

[07:40] Marc:

Den kurzen Ausflug müssen wir jetzt aber noch machen. Also du warst da, würde ich mal vermuten, selbstverständlich nicht am Telefon und hast Kundenanfragen beantwortet, sondern hast andere Dinge getan.

[07:49] Annette Höher-Bäuerle:

Also ich habe das Team geleitet, aber ich finde man kann das nur gut machen, wenn man auch selbst mal an der Frontline steht.

[07:56] Marc:

Ich habe auf dem Weg zu dieser Podcastaufnahme mit jemandem gesprochen, der ist in der Chemieindustrie, der mir erzählte, dass er bald zwei Wochen im Werk arbeitet. Genau aus den Gründen.

[08:05] Annette Höher-Bäuerle:

Also wenn man über Customer Centricity, Customer Experience spricht, das ist ja das, was ich dann tatsächlich acht Jahre gemacht habe. Nichts über selbst mal an der Front zu stehen. Also selbst mal im Reisebüro zu sitzen und mal neben einer Reisebüro, ich kenne auch selbst mal eine Reise reinzubuchen, aber auch wütende Kunden am Telefon zu haben, die mit dem Hotel nicht zufrieden sind. Insofern, das habe ich natürlich nicht nur gemacht, sondern es ging dann darum, das Team zu leiten, es weiterzuentwickeln, zu digitalisieren, gewisse Prozesse, alles das, was man so zwischen 2010 und 2015 gemacht hat. Dann kamen dann plötzlich die Holiday Checks und TripAdvisor dieser Welt, Man konnte Apps kreieren, die die Kunden auf die Journey mitgenommen haben. Und darum ging es im Prinzip in der Zeit, das Thema Customer Experience in dem Unternehmen nach vorne zu bringen.

[08:53] Marc:

Cool. Und wie bist du dann zu R&O Sherman gekommen?

[08:57] Annette Höher-Bäuerle:

Naja, Thomas Cook ist ja dann irgendwann leider in die Insolvenz gegangen, 2019 oder so. Also ich habe das wirklich bis dahin Customer Experience global gemacht für Thomas Cook. Und dann hatte ich, also notgedrungen, ein paar Monate frei, und habe überlegt, was ich denn jetzt so mache, was so der nächste Schritt sein kann und ich sage ich ganz offen, ich wäre sehr gerne in dem B2C-Bereich geblieben und auch im Customer Experience-Bereich, und habe dann aber die Stellenausschreibung für Ayles Overy für den Head of Operations gefunden und dachte mir so, Wirtschaftskanzlei, das ist ja so ein bisschen back to the roots, wo ich ursprünglich herkomme, Eigentlich spannend, ich probiere das mal und habe mich beworben und hatte zwei sehr, sehr gute Gespräche und habe mich dann dafür entschieden, das hier zu machen und es mal auszuprobieren und jetzt sind wir sechs Jahre später und es war auch hier ein richtiger Schritt dann auch mit der Entwicklung eben in die COO-Rolle. Und so der Hintergrund war ein bisschen, da kommen wir vielleicht gleich noch dazu, was meine Rolle ist, am Anfang zu gucken, wenn man die Nicht-Anwälte führt, die ja Service-Einheiten sind, da das Customer-Mindset eben so ein bisschen zu verankern, Service-Level einzuführen, solche Dinge.

[10:11] Marc:

Okay, jetzt müssen wir glaube ich für jemanden, der noch nicht so oft in eine Wirtschaftskanzlei reingeschnuppert hat, mal so ein kleines bisschen erklären, wie das alles zusammenhängt. Also wir haben eine Wirtschaftskanzlei, die ist erstmal ja auch einfach ein Unternehmen, so wie jedes andere Unternehmen auch. Das heißt, die hat den produzierenden Teil in ganz großen Anführungsstrichen, das sind die Berufsträger, die halten juristische Dienstleistungen erbringen im Wesentlichen und dann haben die alles mögliche drumherum. Im Prinzip hast du eine Recruiting-Abteilung, du hast Marketing, du hast Finance und was so zu so einem Unternehmen eben dazugehört. Und als Head of Operations, jetzt COO, bist du sozusagen diejenige, die sich um diese ganzen Themen kümmert. Könnte man das so holzschnittartig zusammenfassen?

[10:53] Annette Höher-Bäuerle:

Ja, also ich finde genau diese Analogie, jede Kanzlei ist ein Unternehmen, finde ich genau richtig. Also wir sind in Deutschland über 600 Mitarbeiter und insofern ist das auch kein kleines Unternehmen mehr, sondern das ist schon wirklich ein Unternehmen, was natürlich auch Computer braucht, was Offices braucht, was Marketing, Leute müssen eingestellt werden, befördert werden, Rechnungen müssen geschrieben werden. Also es gibt da einen ganzen Bereich der Non-Fee-Earner, teilweise sind das tatsächlich auch Anwälte, nicht immer, aber es sind natürlich auch viele Betriebswirte dabei, ITler, was man halt alles dann in diesen Abteilungen so braucht und meine Rolle als COO. So drei Säulen. Die eine Säule ist im Prinzip, dass ich diese Non-Legal-Teams leite, die Business-Teams, wie wir sie nennen. Und die zweite Säule ist dann die enge Zusammenarbeit natürlich mit der Partnerschaft und mit dem Managing-Partner, der die Kanzlei auf der Viehörner-Seite führt. Das ist auch mein direkter Chef. Und da geht es quasi um die Strategieerarbeitung, Strategieentwicklung und Strategieumsetzung für die Kanzlei in Deutschland, aber natürlich auch eingebettet in unsere globale Kanzlei. Und die dritte Säule ist alles das, was man so als Governance bezeichnet. Also Dinge mit der Rechtsanwaltskammer zum Beispiel zu regeln, aber auch wie werden denn hier Entscheidungen getroffen, in was wir investieren und dann natürlich auch die Brücke zu sein zu dem internationalen Management, zu dem globalen Management. Also das ist so das, was ein CEO, Managing Director in einer großen Kanzlei macht. Und eigentlich der CEO, auf der einen Seite musst du die strategische Brille haben, also auch zu antizipieren, was tut sich denn in den nächsten Jahren auf dem Markt so. Aber dann natürlich auch dafür verantwortlich sein, dass die Daily Operations irgendwie laufen und die Kanzlei funktioniert.

[12:46] Marc:

Du hast jetzt gerade schon zwei spannende Themen angesprochen. Das eine ist die Customer-Centricity, die du damals von Thomas Cook mitgebracht hast. Gehen wir mal kurz darauf ein, was bedeutet es denn als Business Function in einer Kanzlei kundenzentrierter zu arbeiten?

[13:02] Annette Höher-Bäuerle:

Dass ich verstehe, was denn die Anforderungen meiner internen Kunden sind. Also was braucht denn ein Partner und ein Team, um hier hervorragend arbeiten zu können, um sich wirklich 100 Prozent um den Mandanten kümmern zu können. Das fängt an bei, in welcher Schnelligkeit kann die IT ein Problem lösen. Das fängt an, wie gut sind die ersten Vorschläge aus der Marketingabteilung für ein LinkedIn-Post oder für eine Pitch-Unterlage. Das hört natürlich bei den Assistentinnen nicht auf. Also im Prinzip ist unsere Aufgabe, so unsere Arbeit zu erbringen, dass die Anwälte ihre Arbeit gut erbringen können. Dazu gehören auch Recherchen, Research zu machen zu potenziellen Mandanten. Alles das, aber dann natürlich immer in der Zusammenarbeit mit dem Partner zu fragen, was brauchst du? Um erfolgreich zu sein, wo können wir dich unterstützen? Also immer vom Kunden her gedacht, so würde ich das beschreiben.

[14:01] Marc:

Im Kontrast zu, wir machen jetzt mal so eine generelle Initiative und gucken mal, wer es gebrauchen kann.

[14:06] Annette Höher-Bäuerle:

Ja, oder so, ey, das haben wir ja schon immer so gemacht, deswegen ist das das, was ich jetzt hier liefere, weil wir das auch vor fünf Jahren schon so gemacht haben und ich habe es jetzt händisch gemacht und nicht per Co-Pilot.

[14:15] Marc:

Ja, okay, verstehe.

[14:17] Annette Höher-Bäuerle:

Trifft es dann vielleicht nicht mehr so, ja, die Kundenanforderungen.

[14:21] Marc:

Also, Folgefrage, du hast eben schon angesprochen, auch euer internationales Netzwerk, wie das alles so zusammenhängt. Wir gehen gleich vielleicht nochmal kurz auf euren Merger ein. Früher gab es eben Allen & Overy und Sherman & Sterling und jetzt gibt es A&O Sherman, für diejenigen, die da nicht ganz so tief im Game drin sind. Aber vielleicht geht nochmal ein bisschen kurz drauf ein, dass man sich da was darunter vorstellen kann, wie ihr international strukturiert seid. Da gibt es ja verschiedene Methoden. Das eine wäre zum Beispiel, jede Jurisdiktion hat ihr nationales Business und die arbeiten zusammen. Bei euch ist es aber ein bisschen anders.

[14:51] Annette Höher-Bäuerle:

Ja, also wir sind eine vollintegrierte Full-Service-Kanzlei, wie es so schön heißt. Das heißt, wir sind jetzt nicht überall einzelne Gesellschaften in den Ländern, sondern wir haben eine, also Muttergesellschaft ist die UK LLP und in den meisten Jurisdiktionen sind wir eben Niederlassungen von der UK LLP. Also es ist praktisch alles unter einem Dach und genauso ist auch die Partnerschaft strukturiert. Also sie sind alle beteiligt an der gleichen Gesellschaft, wenn die.

[15:22] Marc:

Ja, ja, absolut. Und das bedeutet, es gibt aber jetzt nicht für jedes Land eine COO, sondern wahrscheinlich nur in den großen irgendwie.

[15:32] Annette Höher-Bäuerle:

Genau, also wir sind in Deutschland, sind wir die drittgrößte Jurisdiktion bei uns bei A&O Sherman hinter USA und England, UK und in den größeren Jurisdiktionen gibt es das, die anderen haben es so geregelt, dass die einzelnen Funktionsheads, also IT, Finanzen, dann eben direkt an den Managing Partner berichten und wir haben eben diese eine Ebene dazwischen gezogen. Es hängt doch manchmal so ein bisschen damit ab, wie der Markt tickt und in Deutschland ist die COO-Rolle sehr etabliert bei großen Kanzleien. In anderen Jurisdiktionen ist das nicht so. Es kommt dann auch immer so ein bisschen darauf an, wie das glaube ich auch gewachsen ist über die Vergangenheit, über die Jahre.

[16:12] Marc:

Dann bist du hier wann eingestiegen? 2020 rum?

[16:14] Annette Höher-Bäuerle:

2020.

[16:15] Marc:

2020. Euer Merger war?

[16:17] Annette Höher-Bäuerle:

2024.

[16:18] Marc:

2024. Das heißt, du hast das von Anfang an natürlich mitbekommen und auch mit begleitet. Wie muss man sich das vorstellen? Also da wachsen irgendwie zwei Kanzleien zusammen, aber es ist ja deutlich mehr als einfach nur ein Logo zu tauschen.

[16:32] Annette Höher-Bäuerle:

So ein bisschen. Ja, also im Prinzip, das ging alles tatsächlich sehr schnell. Also das Closing war glaube ich oder das Go-Live war am 1. Mai 2024. Also wir sind jetzt schon 18 Monate quasi gemerged und angefangen zu arbeiten oder kommuniziert wurde es 23 irgendwie im Herbst. Also es war jetzt tatsächlich nicht viel Zeit für die Vorbereitung der Integration und also da hängt natürlich ganz, ganz viel dran. Das Logo ist das eine, aber alles, was ja auch rausgeht an Materialien, muss ja einmal alles komplett auf links gedreht werden, auf das neue Logo, das neue Logo muss erarbeitet werden, das ist ja auch nicht was, was sich dann so, einem im stillen Kämmerlein ausdenkt, sondern dürfen ja auch ganz, ganz viele Menschen mitreden, passt das denn zu unseren Values, zu unserem Auftritt? Dann gibt es so große Themen wie in den Offices oder in den Städten, wo wir sowohl Ellen Overy als auch Sherman Sterling ein Büro hatten, was heißt das denn für, wie kommen wir denn zusammen? Wie arbeiten wir denn zusammen? Können wir jetzt in ein Office ziehen? War dann natürlich zu klein, musste man Neues suchen. IT-Systeme, ein ganz großes Thema. Die haben wir noch nicht alle komplett integriert. Ich würde mal sagen, wir sind bei 70, 80 Prozent, aber auch das ist natürlich gerade mit auch IT-Security-Fragestellungen nicht so einfach.

[17:52] Marc:

Ein wahnsinns Projekt. Das fängt bei der Timekeeping-Software vielleicht an und setzt sich dann dutzendfach so durch, wo du halt mal ein Overlap hast und mal halt nicht. Das ist Zufall mehr oder weniger.

[18:04] Annette Höher-Bäuerle:

Und dann natürlich, wenn man auf die Mandantenseite guckt, gab es natürlich auch Mandanten, die beide Kanzleien hatten. Also wie schafft man das dann, Was ist da die Kommunikation? Dann gibt es aber auch zu gucken, wo gibt es denn Wachstumsmöglichkeiten für Mandanten, die wir vielleicht nur auf einer Seite hatten und wo wir vorher mit Best Friends gearbeitet haben, mit unterschiedlichen Jurisdiktionen. Also es gab ganz viele Workstreams, die natürlich dann den Merger vorangebracht haben und dann am 1. Mai war dann alles wirklich nicht mehr rot, sondern grün und das hat auch wirklich hervorragend funktioniert. Also das war die letzten Wochen davor immens viel Arbeit, aber auch mit Namensänderungen bei der Anwaltskammer und was da alles dazu gehörte. Riesenprojekt, da hat man auch glaube ich nicht so häufig die Chance an sowas mitzuarbeiten und es gab eine große Mergerparty, da natürlich am 1. Mai oder hier am 2. Mai, weil der erste Feiertag war, auch alles mit grünen Luftballons und so und du siehst ja auch hier ist alles recht grün gehalten, aber ich glaube wir sind sehr, sehr stolz auf die neue Kanzlei, die ja von ihrem Setup schon unik ist, würde ich mal sagen.

[19:06] Marc:

Inwiefern?

[19:07] Annette Höher-Bäuerle:

Weil wir eine relativ gleiche Präsenz haben, also Präsenz von Anzahl der Anwälte und Größe der Büros in den USA, in UK und auch in Europa.

[19:19] Marc:

Im Gegensatz zu zum Beispiel jetzt einer sehr US-zentrischen Kanzlei, die auch mal rüberspappt sozusagen ein bisschen was in UK oder Europa hat oder eben umgekehrt, wie das häufig der Fall ist.

[19:29] Annette Höher-Bäuerle:

Genau, also wir haben ja bei dem Magic Circle, bei den ehemaligen, eine große Präsenz in UK, in Europa, aber weniger in den USA und bei den US-Kanzleien ist das umgekehrt und wir können das wirklich auch bei alle Praxisgruppen und Rechtsbereiche eben auf beiden Seiten des Atlantiks abdecken.

[19:46] Marc:

Wie groß ist denn A&O Sherman, so Pi mal Daumen jetzt? Was muss man sich da vorstellen, wenn man jetzt versucht, das ist ja schon nicht ganz global, aber ist ja schon ein Großteil der Weltbevölkerung sozusagen, die da drunter irgendwie fallen würde, die ihr mit abdeckt?

[20:00] Annette Höher-Bäuerle:

Also wir sind ca. 750 Partner, 4000 Anwälte, insgesamt 6000 also Mitarbeitende, wenn man die Business-Teams dazurechnet und lege mich jetzt nicht fest auf die Offices, ich glaube 48 Büros.

[20:14] Marc:

Ja, Pi mal Daumen.

[20:15] Annette Höher-Bäuerle:

Ja, so ungefähr.

[20:16] Marc:

Ja, das ist halt schon auch einfach ein wirklich stattliches Unternehmen.

[20:19] Annette Höher-Bäuerle:

Das ist ein großes Unternehmen, ja, definitiv.

[20:22] Marc:

Gut, jetzt hattet ihr die Möglichkeit sozusagen, wo du hast gerade selber gesagt, von Rot wurde es dann Grün. Das ist dir jedenfalls in Frankfurt wahrscheinlich noch ein bisschen leichter gefallen, das umzusetzen, weil er ja gleichzeitig auch, ich weiß gar nicht genau, wie sehr das überlappt war, aber ihr habt auch noch ein neues Office hier bezogen. Wann seid ihr hier eingezogen?

[20:41] Annette Höher-Bäuerle:

Im August, dieses Jahr.

[20:42] Marc:

August 25, okay, das heißt ihr habt noch im alten Office ein bisschen was geändert, aber konntet dann hier nochmal aus dem Vollen schöpfen.

[20:49] Annette Höher-Bäuerle:

Ja, genau.

[20:50] Marc:

Wie sucht man denn eigentlich so ein Büro? Also ich meine, so viele Möglichkeiten gibt es da doch wahrscheinlich nicht. Ihr seid hier ein paar hundert Menschen, die hier auch arbeiten in Frankfurt. Wie geht man da vor?

[21:00] Annette Höher-Bäuerle:

Also man beauftragt einen Makler, also wie auch wenn ich privat eine Wohnung suche, mit ein bisschen anderen Voraussetzungen natürlich. Nein, aber im Ernst, man macht ein Markt-Research, man guckt natürlich, wie lange läuft mein Mietvertrag noch, möchte ich in meinen alten Flächen bleiben oder möchte ich neu beziehen, das ist mal so die erste Entscheidung, die die Partnerschaft treffen muss.

[21:20] Marc:

Warum wollte die umziehen?

[21:21] Annette Höher-Bäuerle:

Ich glaube, das alte Gebäude war so ein bisschen in die Jahre gekommen, war auch so vom Setup nicht wirklich so effizient. Die Flure waren sehr breit und dann gab es Mitarbeitende, die irgendwie in der Mitte gesessen haben und das hat uns alles, glaube ich, nicht mehr so ganz gefallen. Und auch so von der technologischen Ausstattung war es nicht mehr so, wie wir uns das gewünscht haben. Und haben dann wirklich nach neuen Büros gesucht damals. Und in Frankfurt, hier das vor, wo wir sind, wurde 2020 angefangen zu bauen. Und der Mietvertrag ist glaube ich 2019 unterschrieben worden. Und dann geht es halt darum, was gibt es überhaupt am Markt, was passt für uns. Wie ist das Umfeld, was können wir den Mitarbeitenden bieten, können wir da unsere Vorstellungen, wie wir in Zukunft arbeiten wollen, umsetzen. Wenn man dann die Fläche gefunden hat, dann geht es halt darum, wie soll sie denn aussehen und was haben wir denn für ein Konzept und wie viel Fläche brauchen wir überhaupt. Und da das ja alles dann mitten in der Pandemie war, ja, als dieses Projekt anfing, kam das natürlich schon noch so ein bisschen erschwerend hinzu, ja, von jeder ist jeden Tag im Büro und braucht ein eigenes Office hin zu in Zukunft werden wir anders arbeiten, wir werden teilweise remote arbeiten, heißt das denn, wir brauchen dann weniger Fläche oder warum kommen wir? Die Mitarbeitenden dann eigentlich ins Büro und welche Flächen brauchen wir denn? Und also diese Fragestellung, die haben wir uns wirklich sehr, sehr ausführlich gewidmet, haben ein Projektteam zusammengestellt, was absolut interdisziplinär besetzt war, also von Partnern über Business-Teams, über Assistentinnen, die alle gemeinsam versucht haben herauszuarbeiten in der Gruppe, wie wir in Zukunft arbeiten wollen und wie dieses Büro aussehen sollte.

[23:07] Marc:

Wie muss man sich das vorstellen? Ist so eine Etage komplett leer? Also klar, die Aufzüge sind da, die müssen da sein, wo sie sind. Aber ich glaube, man hat ja deutlich mehr, darauf will ich hinaus, man hat deutlich mehr Einfluss in der Gestaltung, als wenn ich jetzt eine Mietwohnung beziehe. Da kann ich jetzt schwierig eine Wand versetzen sozusagen. Aber sowas kannst du dir ja in so einem Office-Umfeld wahrscheinlich ziemlich frei gestalten, oder?

[23:28] Annette Höher-Bäuerle:

Genau, also du kriegst einen leeren Grundriss quasi. Damit fängst du an. Also du hast jetzt sechs Etagen, 1000 Quadratmeter. So, nun planen wir mal, wie das da aussehen soll, wie der Flächenplan aussehen soll. Und das sind halt also mehrere Runden und Meetings und Jahre und Grundrissformate. Also wir haben uns damals anlehnd an das Konzept, was wir in Hamburg und auch in München haben, haben wir uns dafür entschieden auf volle Flexibilität zu gehen. Das heißt wir haben keine oder nur ganz wenige fest zugeordnete Büros, sondern die Büros sind alle buchbar. Und wir haben auch keine großen Partnerbüros und kleine Ressourcenbüros, unsere Büros sind alle gleich groß, haben alle die gleiche Ausstattung und sind so für jeden im Prinzip buchbar. Wir haben kleine Neighborhoods, nennen wir das, damit das Team zusammensetzt. Ich kann mich aber auch jederzeit, wenn ich zum Beispiel heute mit einem Kollegen aus einem anderen Fachbereich zusammenarbeiten muss, weil wir gemeinsam mal im Vertrag arbeiten oder an einem Projekt, kann ich mich natürlich dann auch in eine andere Neighborhood einbuchen. Und was wir auch, haben wollten in unseren neuen Offices, ist ein Bereich, wo man zusammenkommen kann. In unserem alten Office hatten wir das so nicht und wir haben jetzt, und wir waren ja vorher da, das Ampersand, unser Café, unsere Lounge mit eigenem Barista, was wirklich sehr, sehr gemütlich ist. Spektakulärer Blick über Frankfurt im 25. Stock, wo man einfach einen Kaffee trinken kann, zusammenkommen kann, aber auch mal einen Teamlunch machen kann. Wir haben fast jeden Tag Teamlunches, aber auch Leute trifft, die man sonst eben nicht getroffen hat. Und ich habe von ganz vielen Mitarbeitenden so nach den ersten vier Wochen gehört, ich habe jetzt schon mehr Leute hier durch Zufall getroffen als im alten Office in einem Jahr. Und das ist halt genau das, was wir erreichen wollten mit unserem neuen Office-Konzept.

[25:21] Marc:

Worauf bist du besonders stolz, wenn du über das Büro so nachdenkst, wie es jetzt geworden ist?

[25:27] Annette Höher-Bäuerle:

Ich bin besonders stolz auf das M% tatsächlich, aber weil das auch jeder Partner Feuer und Flamme dafür war und das sehr, sehr viel Spaß gemacht hat, das herauszuarbeiten, wie es aussehen soll. Ich bin aber auch stolz auf das neue Konzept, dass wir es geschafft haben, einfach ein bisschen anders das zu gestalten, flexibler zu gestalten und damit auch die Möglichkeit haben, Kommunikation ganz anders zu fördern. Wenn ich einmal hier und einmal da sitze und nicht immer neben denselben Kollegen, hat das auch eine ganz andere Auswirkung auf die Kommunikation nicht nur im Team, sondern auch teamübergreifend. Und ich bin stolz auf das Vorher, weil das ist wirklich etwas, was glaube ich so in Europa kein zweites Mal gibt, von London vielleicht mal abgesehen, aber so im 25. Stock zu sitzen, hat schon auch, schon schön.

[26:17] Marc:

Kommunikation mit Kollegen ist jetzt eine etwas künstlich gebaute Brücke zum Thema Kollege-KI und künstliche Intelligenz, aber wir müssen irgendwie nochmal zum nächsten Thema kommen. Lass uns nochmal so ein bisschen, weil du natürlich sozusagen einen wirklich, glaube ich, ganzheitlichen Blick nicht nur auf eure Kanzlei hast, sondern auch auf den Rechtsmarkt und alle Themen, die da so mit zu tun haben. Lass uns nochmal ein bisschen über KI sprechen. Vielleicht mal so ganz offen gefragt, wo steht KI bei euch, vielleicht aber auch generell im Rechtsmarkt aus deiner Sicht heute?

[26:50] Annette Höher-Bäuerle:

Wow, das ist eine sehr weitreichende Frage. Wo fangen wir an? Also das erste ist mal das Thema KI Adoption oder AI Adoption, wie wir das nennen. Also wie schaffen wir es, die Nutzung von den unterschiedlichsten Tools, die es gibt, in die Organisation zu tragen? Sicherzustellen, dass Kolleginnen und Kollegen wissen, welche Tools es überhaupt gibt, wie sie die nutzen können, wie sie damit effizienter arbeiten können, wie sie besser arbeiten können und das aus meiner Brille heraus betrifft es natürlich nicht nur die Anwälte, sondern auch die gesamten Business Teams. Auch in Finance HR kann ich KI nutzen und besser arbeiten, Dinge schneller erledigen. Das ist das eine, ich nenne das so ein bisschen Office Tools, also meine tägliche Arbeit zu vereinfachen. Dann gibt es aber natürlich, Stichwort HW, die Tools, die sicherlich die anwaltliche Arbeit sehr stark verändern. Auch da gibt es kleinere Dinge, aber auch größere Tools, wenn man zum Beispiel an eine Due Diligence denkt, die heute schon, also wir arbeiten da sehr mit HW Vault, wo wir die Due Diligence im großen Teil tatsächlich relativ schnell über das Tool abdecken können. Und dann ist natürlich die Frage, das funktioniert jetzt für den einen Bereich, ist das denn auch adaptierbar für eine andere Praxisgruppe, für ein anderes Team, aber auch die Entwicklung gemeinsam mit Mandanten von spezifischen Tools und da kann man zum Beispiel den AI Classifier nennen, den wir übergreifend mit Luxemburg und Deutschland entwickelt haben, die dem Mandanten nach so einem Entscheidungsbaum eine relativ klare Antwort geben, ist denn der AI Act anwendbar und wie ist er anwendbar? Und das ist etwas, was KI bei uns bedeutet. Es ist einmal das Adoption für jeden, aber dann eben auch die weitergehende größere Entwicklung von Anwendungen oder Use Cases mit und für Mandanten.

[28:46] Marc:

Was hat das für Auswirkungen auf den juristischen Nachwuchs? Man liest ja gerade hier und da, ja, braucht es in Zukunft eigentlich noch Juniors, das macht alles die KI. Wie siehst du das?

[28:57] Annette Höher-Bäuerle:

Ich glaube jetzt nicht, dass die KI den Anwalt ersetzt. Rechtsrat wird es immer brauchen, auch dann eben. Und Rechtsrat ist ja dem Bereich, was wir hier tun, ja nicht nur reiner Rechtsrat. Da kommt ja häufig noch strategischer Advice dazu. Es ist ja dieser umfassende Blick, dann noch die Branchenkenntnis, Sektorenkenntnis. Das ist ja nicht einfach nur, die Rechtslage sieht jetzt so aus, sondern man muss ja auch immer gucken, in welcher Situation befindet sich der Mandant, in welchem Sektor. Also ich glaube, dass dieser hochqualifizierte Rechtsrat nach wie vor, man dafür nach wie vor Anwälte braucht.

[29:30] Marc:

Das glaube ich auch.

[29:31] Annette Höher-Bäuerle:

Aber die vorbereitende Arbeit, die wird immer arbeitsteiliger werden. Und da gibt es natürlich Tätigkeiten, die vielleicht vor ein paar Jahren noch der Junior gemacht hat, die heute durch HW, durch Qpilot, durch andere Tools mit auch gestaltet wird und ersetzt wird.

[29:51] Marc:

Und ich glaube, da kommen auch zwei Trends zusammen. Zum einen jetzt das Thema KI, was dazu führt, dass man eben nicht mehr alles per Hand machen muss, aber man muss eben in der Lage sein, Arbeitsergebnisse zu überprüfen etc. Etc. Zum anderen aber auch so ein allgemeiner Trend im Rechtsmarkt, dass das Unternehmen Kanzlei sich ja auch immer weiterentwickelt und dadurch auch neue Rollen entstehen, man vielleicht nicht mehr sagt, ja das macht doch jetzt alles irgendwie der Junior Associate und nicht der Senior Associate, sondern man fängt sich an die Frage zu stellen, können wir das nicht effizienter gestalten, können wir da nicht Legal Engineer zusammen mit einem Projektmanager, mit einem Associate oder zwei und einem Partner, wenn er dann mit reingezogen werden muss, zusammenarbeiten. So sieht eher die Zukunft aus.

[30:36] Annette Höher-Bäuerle:

Genau, also bin ich total bei dir. Also wir haben ja das Team von Henrik Wehrs, der ja hier auch schon mal Gast war.

[30:41] Marc:

Liebe Grüße.

[30:42] Annette Höher-Bäuerle:

Wenn ich ein bisschen Werbung mache, super Podcast. Und in seinem Team finden sich genau diese Rollen. Also Wirtschaftsjuristen vielleicht mit dem technologischen Hintergrund oder tatsächlich ITler, die irgendwie noch ein BA-Studium gemacht haben. Und die es dann tatsächlich schaffen, zusammen mit, Mit Volljuristen, mit Anwälten eine juristische Fragestellung in eine technologische Lösung zu überführen. Das Thema Engagement, Legal Analyst oder es auch schaffen große Datenmengen in einem visuellen Dashboard, wo man früher vielleicht jetzt ein Memo in Word geschrieben hätte über 20 Seiten, ist das halt heute vielleicht ein Dashboard, wo ich relativ schnell sehe, wie sich das verhält. Und das sind die Rollen, die glaube ich, meine persönliche Meinung, immer wichtiger werden. Und meine, also ohne jetzt in die Glaskugel schauen zu wollen, aber ich bin mir sicher, dass wir in zwei, drei, fünf Jahren Mandate völlig anders staffen werden. Also natürlich mit Anwälten, aber auch mit Legal Engineer, mit Business Lawyer, mit Transaction Support, Leute, wo das auch die Mandatsjourney eine ganz andere sein wird, als sie heute ist.

[31:50] Marc:

Und damit sind wir wieder bei der Kunden- bzw. Nutzerzentriertheit.

[31:53] Annette Höher-Bäuerle:

Schöner Bogen, absolut. Ja klar.

[31:58] Marc:

Und es ist eben dann auch was anderes als Interface E-Mail, sondern das ist ja gerade schon beschrieben, Dashboards, andere Arten der Kommunikation. Das ist das, wo die Reise hingeht. Da bin ich bei dir. Jetzt bin ich sozusagen im Sinne der Zeit, wie ich die Schleife nur ganz klein ziehen. Ich bin gar nicht so überzeugt davon, um es mal sehr vorsichtig zu formulieren, dass die klassische Juristenausbildung diesen Anforderungen gerecht werden kann. Wenn man sieht, dass 50 Prozent der Absolventen nach dem zweiten Staatsexamen erstmal Anwältin oder Anwalt werden, dann gäbe es zwar gute Argumente dafür, da ein bisschen was zu ändern, aber den Teil lassen wir mal außen vor. Trotzdem vielleicht so als Tipp zum Abschluss von dir für diejenigen, die sich gerade noch in diesen Ausbildungsphasen befinden. Was kann man noch machen, um sich fit zu machen für die Zukunft? Worauf kommt es an? Was kann man vielleicht nach Außercurricular, notgedrungen Außercurricular on top setzen, wo du sagen würdest, das ist wahrscheinlich eine gute Idee?

[32:54] Annette Höher-Bäuerle:

Ich glaube, ich würde mir ganz viele unterschiedliche Berufsbilder anschauen. Ich würde versuchen, viele Praktika zu machen. Ich würde Werkstudentenjobs in unterschiedlichen Bereichen annehmen und ich würde wirklich eng an dem TechnologietHEMA dranbleiben. Weil ich glaube, ohne das wird es, ist meine Meinung, wird es schwierig werden.

[33:12] Marc:

Das sehe ich auch so. Ein schönes Schlusswort. Vielen herzlichen Dank, Annette.

[33:15] Annette Höher-Bäuerle:

Dankeschön, hat Spaß gemacht.

[33:16] Marc:

Ebenso. Ciao.

Zum Arbeitgeberprofil von A&O Shearman



Generiert von IMR Podcast • 2.2.2026