

A professional portrait of Andrea Panzer-Heemeier. She is a young woman with long, dark hair, wearing a light pink blazer over a white top. She is looking slightly to her left with a gentle smile. The background is a blurred indoor setting with vertical lines, possibly glass or metal.

**Gestern war ich gut.
Heute bin ich besser.**

IMR325: Andrea Panzer-Heemeier

IMR325: Arbeitsrecht im politischen Kontext, Kaisers-Tengelmann-Verfahren und Ministererlaubnis,
Wirtschaftskanzlei erfolgreich mitgründen

Episode 325 | Gäste: Andrea Panzer-Heemeier | Arbeitgeber: ARQIS | Veröffentlicht: 8.9.2025

[00:10] Marc:

Herzlich willkommen zu einer neuen Episode Irgendwas mit Recht aus einem altbekannten Konferenzraum in Düsseldorf. Ich sitze nämlich heute wieder für euch bei ARQIS und spreche mit Dr. Andrea Panzer-Heemeier. Hallo.

[00:22] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Guten Morgen, vielen Dank für die Einladung.

[00:24] Marc:

Ja, ich muss mich ja bedanken. Ich sitze ja bei Ihnen, aber sozusagen in den Podcasts sind Sie natürlich sehr herzlich eingeladen. Wir fangen ganz vorne an. Irgendwann haben Sie mal Jura studiert.

[00:34] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Das ist lange, lange her. Stimmt, das habe ich.

[00:36] Marc:

Warum? Mit welcher Motivation?

[00:39] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Nicht mit der Motivation, dass ich schon immer Jura studieren wollte. Ich bin, wie sagt man das heute so schön, Erstakademikerin. Ich bin erst in der Familie Abitur gemacht und habe frühzeitig überlegt, was soll es denn werden und hatte wenig Vorbild und wenig Vorstellung, außer ich mag Sprache. Und hatte dann überlegt, irgendwas mit Sprachen statt irgendwas mit Recht wäre ganz gut und habe dann festgestellt, Sprachen ist irgendwie eine recht brotlose Kunst. Ich hatte dann überlegt Journalismus und gedacht, das ist irgendwie so ein komischer Werdegang. Ich wusste nicht, was sollte ich machen, Journalistenschule oder Fächer studieren. Und irgendwann bei all diesen Überlegungen, irgendwas mit Sprache, bin ich bei Jura gelandet. Dann kam dazu, dass ich Jura ganz schick fand. Damals war ja, das war 92, habe ich Abitur gemacht, war ja die Phase, als Juristen noch sehr schick gekleidet waren, man die ganzen Serien sah und ich fand das immer ganz toll. Und habe gedacht, Mensch, super, dann kann ich ja auch beruflich motiviert schicke Kostüme tragen und so bin ich zu Jura gekommen.

[01:37] Marc:

Wo haben Sie dann studiert?

[01:39] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

In Bochum.

[01:40] Marc:

Okay, kommen Sie da aus der Gegend?

[01:41] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Ja, ich komme aus Hagen und habe also einen sehr, würde ich sagen, ungewöhnlichen Lebenslauf für das, was ich jetzt mache oder wo ich jetzt bin. Ich war auf einer Gesamtschule in Hagen und habe dann in Bochum studiert, an der Ruhr-Universität und hatte sicherlich alles im Blick, aber nicht, dass ich immer mal da lande, wo ich jetzt bin.

[01:58] Marc:

Dann müssen wir mal ganz kurz ausholen sozusagen. Man sieht es zwar auf dem Cover der Folge vermutlich und man kann sie ja auch googeln und wir verlinken sie natürlich auch in den Shownotes und so weiter. Aber wenn Sie sagen, da wo Sie jetzt sind, was machen Sie denn heute?

[02:10] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Ich bin Partnerin bei ARKIS. Ich habe ARKIS mitgegründet 2006. Damals waren wir ungefähr acht Anwälte. Heute sind wir 75 Anwälte. Bin mittlerweile die Managing Partnerin seit acht Jahren und eben achten Jahr und leite das Arbeitsrecht.

[02:24] Marc:

Dann müssen wir das jetzt mal in aller Ruhe sezieren. Also Studium in Bochum. War Ihnen damals klar, dass Sie Anwältin werden wollten?

[02:32] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Nee, ich wollte Richterin werden. Ich wollte Richterin werden und zwar für Familienrecht.

[02:36] Marc:

Was hat Sie abgebracht?

[02:38] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Das Gericht. Also was hat mich abgebracht? Zunächst mal für Familienrecht hat mich abgebracht, dass ich ein Praktikum bei einem Anwalt gemacht habe für Familienrecht in Hagen. Und meine hehre Vorstellung, es gibt gut und böse und richtig und falsch und ich würde ja dann immer die richtige Seite vertreten, hat sich in den ersten zwei, drei Tagen schon erledigt. Der Kollege hat das Frauenhaus in Hagen mit vertreten und ich habe festgestellt, die Welt ist nicht so schwarz-weiß, wie ich mir das vorgestellt habe. Und habe vor allen Dingen gemerkt, dass ich das emotional nicht verpacken könnte. So, dann war das Familienrecht so ein bisschen ad acta gelegt und die hierher Vorstellung, ich werde Familienrechterin und werde immer die richtige Entscheidung treffen und die Kinder zum richtigen Partner und ja, das hatte sich dann erledigt. Dann war weiter die Überlegung, dann später Arbeitsrichterin, weil ich sehr früh mit dem Arbeitsrecht angefangen habe. Ich fand aber die ganze Atmosphäre bei Gericht, also wenn sie Jura studieren, weil sie Kostüme schick finden und gerne schön gekleidet durch die Gegend stöckeln wollen, ist das Gericht nicht so anziehend.

[03:38] Marc:

Okay, das leuchtet erstmal ein. Es gibt andere Gründe, gute Gründe auch Richterin oder Richter zu werden, ist ja klar, aber sozusagen das war dann in dem Fall kein Fit. Promotion haben sie irgendwann auch gemacht?

[03:51] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Promotion habe ich auch gemacht. Das war auch nicht geplant. Also mein Leben besteht aus einer Vielzahl von Zufällen und Gelegenheiten. Ich habe dann das Referendariat in Bochum auch gemacht, weil der Plan eigentlich war, im Schönhagen zu bleiben und dort in eine kleine Anwaltskanzlei zu wechseln und habe dann, das leitet jetzt dann gleich über zur Promotion, mich für die Wahlstation beworben bei einer mir unbekannten Kanzlei in London namens Clifford Chance. Die mir sagten, nee, in London haben wir keinen Bedarf, aber wir haben gerade Düsseldorf ein Büro aufgemacht, fahren Sie doch da mal hin. Und ich habe gedacht, naja, Düsseldorf ist jetzt nicht so weit weg von Hagen, ich will es zwar ins Ausland, aber guckst du den mal an. Und dort bin ich auf Michael Klimt gestoßen, der damals gerade das Büro mit eröffnet hatte.

[04:34] Marc:

Der jetzt Klimt Arbeitsrecht macht.

[04:35] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Der jetzt Klimt Arbeitsrecht macht, also Michael Klimt himself. Und wir waren damals beide, ich noch jünger, aber auch er noch sehr jung. Und er hat offensichtlich etwas in mir gesehen und hat mir dann das Angebot unterbreitet, die Wahlstation bei ihm zu verbringen und dann in der Folge auch ein Jobangebot bei Clifford Chance unterbreitet. Relativ klar aber auch mit der Marschrichtung, da muss noch eine Promotion her.

[04:56] Marc:

Warum?

[04:58] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Für ihn war damals sehr klar, dass es gerade im Arbeitsrecht und vor allen Dingen auch als Frau sehr wichtig ist und hilfreich ist, einen Doktorstitel zu haben, weil einem das so eine gewisse Aura verleiht und bei dem Mandanten vielleicht eine gewisse Glaubwürdigkeit und da hat er mich dann, kann ich schon sagen, freundlich hingeprügelt. Also er hat sich ein Thema überlegt, hat mir einen Doktorvater gesucht, hat mir eine Teilzeitstelle angeboten.

[05:27] Marc:

Ist doch eigentlich mega.

[05:28] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Absolut.

[05:29] Marc:

Also ich meine, das gibt es auch heute noch, klar, aber so einen Support muss man ja erstmal irgendwo finden.

[05:35] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Ja, absolut. Und man muss dazu sagen, die Teilzeitstelle bei Clifford Chance hatte mehr Gehalt als die Vollzeitstelle in Hagen, sodass jetzt die Wahl auch nicht so schwer viel dazu war. Das muss man sagen, in der damaligen Zeit, die Großkanzlei in Düsseldorf natürlich Welten entfernt von der kleinen Kanzlei in Hagen, heute wahrscheinlich immer noch so. Und das hat mich schon sehr geflasht.

[05:55] Marc:

Okay. Wie ging das dann mit Teilzeitarbeit in der Großkanzlei und Promotion in ganz großen Anführungszeichen nebenher?

[06:01] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Wir haben das im Blockmodell gemacht. Ich habe eine Weile Vollzeit gearbeitet und war dann eine Zeit freigestellt. Deswegen meine ich ja, er hat mich freundlich hingeprügelt. Es war die klare Ansage, dass ich jeden Tag ins Büro komme und dort promoviere.

[06:13] Marc:

Okay.

[06:14] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Und die Kollegen haben schon auch sehr darauf geachtet, wann ich komme und wann ich gehe. Und wenn ich mal früher ging oder mal an den Tag nicht gekommen bin, wurde auch gefragt. Und im Nachhinein betrachtet, hätte er das so nicht getan, wäre ich heute wahrscheinlich nicht promoviert.

[06:27] Marc:

Wie lange haben Sie gebraucht?

[06:29] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Also ein Dreivierteljahr war ich freigestellt. Hatte vorher schon Vorarbeiten geleistet, weil das Thema eins war, was er auch für Seminare verwertet hat. Das heißt, ich habe quasi sein Seminar konzipiert, vorbereitet und konnte das dann später verwerten für meine Doktorarbeit. Und als ich dann wieder angefangen habe zu arbeiten, waren halt dann auch so die letzten Korrekturarbeiten. Das heißt ein Dreivierteljahr netto und dann nochmal ein Dreivierteljahr nebenbei.

[06:51] Marc:

Gut und dann ging es sozusagen Vollzeit mit der Arbeit als Anwältin weiter.

[06:55] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Ja, dann nicht mehr so lange bei Clifford Chance, weil Michael Klimt ja dann entschieden hat 2002 sich selbstständig zu machen. Damals mit Klimt und Vollstedt und mir als Associate waren zu dritt und dann kam noch ein anderer junger Associate dazu, der heute Notar ist. Und so bin ich dann von der Großkanzlei in die Arbeitsrechtsboutique gewechselt, die ja damals nicht das war, was sie heute ist. Von der Größe her, von der Reputation her war also schon so ein kleines Risiko. Aus meiner Sicht nicht, weil mir relativ klar war, dass Michael Klimt seinen Weg da machen wird. Und ich fand diese Idee der Arbeitsrechtsboutique sehr spannend.

[07:30] Marc:

Und wie kamen Sie dann zu Arkes?

[07:33] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Irgendwann war nach meinem Gefühl der Weg der Arbeitsrechtsboutique für mich vorbei. So spannend ich das ursprünglich fand, fehlte mir dann nach den Jahren das etwas, wie soll ich sagen, ganzheitlichere vielleicht oder auch einfach der Input von anderen Rechtsgebieten. Man wird ja, als Jurist ist man ja sowieso sehr fachbezogen unterwegs. Wenn man dann in einer Kanzlei ist, wo alle auch nur dasselbe Rechtsgebiet betreuen, ist es schon sehr eingeschränkt. Und da wollte ich gerne wieder in eine Kanzlei mit anderen Rechtsgebieten. Abgesehen davon, so sehr ich Michael Klimt schätzt und so sehr er mich gefördert hat, er ist halt auch ein Mann mit einem langen Schatten, wo ich das Gefühl hatte, da werde ich nie rauskommen. Immer im Schatten bleiben, war aber auch nicht meins. Und dann habe ich mich halt umgeschaut und habe dann ein Angebot bekommen von der nicht mehr existenten Kanzlei Hermann Hemmelrath in Düsseldorf als Local Partnerin fürs Arbeitsrecht anzufangen im Sommer 2005.

[08:26] Marc:

Und Arcus ist dann daraus entstanden?

[08:29] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Bevor ich dann angefangen habe oder hätte anfangen können, sagten mir die Kollegen, wir müssen dir was sagen, hat nichts mit dir zu tun, aber du kannst ja nicht anfangen, weil uns gibt es jetzt bald nicht mehr. Wir haben gerade Liquidation beschlossen. Ist jetzt auch nicht der beste Start. Also der eine Job beendet, der andere Job nicht mehr vakant und dann haben die Kollegen von Amal Hemmerath gesagt, wir haben aber eine super Idee, wir machen uns selbstständig, komm doch mit. So ist Arcus entstanden.

[08:54] Marc:

Okay. Wo, also ganz direkt gefragt, wo kommen in so einer Situation, man gründet eine neue Kanzlei, man ist ein paar Jahre etabliert im Markt, aber am Ende des Tages muss man ja auch Beratungsbedarf haben, also Mandate haben und Umsatz haben. Wo kommt das her? Wie haben Sie das damals angestellt?

[09:13] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Also wir hatten ja die glückliche Situation dann in dem Fall, dass es Hammann-Hemmerath nicht mehr gab. Das heißt, die Mandanten hatten nicht die Wahl, bleibe ich bei meiner alten Kanzlei oder gehe ich mit dem Spin-off mit, sondern da war nichts Altes mehr, wo sie bleiben können. Das heißt, die Kollegen, die das hier gegründet haben und mich gefragt haben, ob ich mitkomme, hatten einen Mandantenstamm. Und in diesem Mandantenstamm haben die mich mit eingeführt. Das heißt, ich bin überall mit rumgelaufen und mir ist es halt dann gelungen, die Mandanten für mich zu überzeugen. Die fanden die Arbeit dann gut und so hat sich das dann entwickelt. Und ein weiteres sehr, sehr großes Standbein ist, und da haben Sie ja das letzte Mal mit meinem Partnerkollegen gesprochen, das Japan-Business bei uns. Und der Shigeo Yamaguchi, genauso alt wie ich, ja älter, wir waren damals die Küken, hat das Japan-Business aufgebaut und hat mich immer mitgeschleppt. Das heißt, wir zwei waren das Duo und haben das Arbeitsrecht bei den japanischen Mandanten an den Mann gebracht.

[10:02] Marc:

Also es geht auch viel darum natürlich und da sieht man dann sicherlich auch einen Vorteil, wenn man in verschiedenen Rechtsgebieten zusammenarbeitet, dass dann der eine mal das Arbeitsrecht abdeckt, der andere macht eben sonstiges Beratungsgeschäft in welchem Rechtsgebiet auch immer und so hat man dann entsprechend auch Synergieeffekte.

[10:18] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Absolut. Das war auch der Plan damals, bei meinen Überlegungen zu Harman Hemmerer zu wechseln, dass ich dachte, Mensch, da ist doch eine Riesenanzahl von Mandanten, die hatten in Düsseldorf keine Arbeitsrechtler. Da dachte ich, da musst du doch die Möglichkeiten haben. Und parallel neben diesem quasi intern Akquirieren habe ich zu der Zeit ganz, ganz viel mit Außenwirkung gemacht. Also Veröffentlichungen, Seminare, ich habe sehr viele Seminare gehalten, Vorträge irgendwo bei verschiedenen Veranstaltern und darüber sukzessive mir so einen Namen gemacht und Kontakte geknüpft. Und bei so einer Veranstaltung, bei so einem Seminar trifft man den einen oder anderen. Wenn die einen gut finden als Redner, kriegt man schon mal die Chance dann in die Beratung reinzukommen. Also Klinkenputzen, also ganz platt gesagt Klinkenputzen.

[11:02] Marc:

Ja, man muss eben als Jurist, der Anwalt oder Anwältin geworden ist, auch ein Teil Verkäufer sein.

[11:09] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Absolut.

[11:11] Marc:

Das ist, glaube ich, ein wichtiger Tipp für die Nachwuchsjuristen, die hier zuhören, weil sozusagen man ja doch in der Ausbildung sehr viel Fokus für Sprachen im Vorgespräch auch schon drüber auf gute Noten hat, den man auch haben muss, diesen Fokus. Aber man braucht dann in der Praxis eben noch ein kleines bisschen mehr.

[11:25] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Also wir sagen immer, fachliche Qualität, fachliche Brillanz ist die Voraussetzung. Ohne die geht es natürlich nicht. Ich kann auch so ein toller Verkäufer sein. Wenn ich keine Leistung dann am Ende liefere, hilft das nicht. Aber ich muss Verkäufer sein. Ich muss mich verkaufen. Ich muss meine Leistung verkaufen. Da darf ich mir nicht zu schade für sein. Und ich muss eine Dienstleistungsmentalität an den Tag legen. Das ist so ein bisschen, wenn wir mal darauf kommen, die junge Generation. Das fehlt mir häufig. Dieser Ansatz, wir sind als Anwälte Dienstleister. Wir wollen und müssen unseren Mandanten zufriedenstellen. Das ist nicht immer angenehm, das macht nicht immer Spaß und das ist auch schon mal am Freitagabend um 22 Uhr, aber wir sind Dienstleister und nur so kann ich mein Geschäft aufbauen.

[12:05] Marc:

Was bedeutet denn diese Dienstleistung konkret? Lassen Sie uns mal einsteigen in ein, zwei Cases, die Sie so bearbeitet haben und vielleicht auch erzählen können öffentlich. Was treibt Sie da um?

[12:16] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Also ich bin ja Arbeitsrechtlerin und in den ersten Jahren war es natürlich das normale Arbeitsrecht. Arbeitsverträge, kleinere Kündigungen und so weiter. Dann kamen größere Sachen dazu und dann hatte ich so eine gewisse Phase und es leitet gleich über zu einem, wie ich finde, meiner spannendsten Fälle, hatte ich so eine Phase, da war mir ein bisschen langweilig. Ich war so Ende 30, hatte vieles erreicht, hatte dann gerade mein erstes Kind bekommen und habe mich gefragt, was machst du jetzt noch? Machst du die nächsten 20 Jahre weiter normales Arbeitsrecht? Und dann fiel mir ein Mandat vor die Füße. Das war Kaisers Tengelmann. Da ist eine Personalleiterin hingewechselt, die ich aus einem anderen Kontext kannte und die hat mich dann mitgenommen. Ganz normale Beratung, Kaisers Tengelmann, Supermarktkette, Day-to-Day-Business. Und dann fingen die an, ein bisschen Red zu strukturieren. Weil das Supermarktgeschäft halt nicht so blendend lief und das mündete dann in ein Riesenthema, nämlich die Frage, Verkauf der Kaisers-Tengelmann-Filialen an entweder Rewe oder Edeka, das ist schon ein paar Jahre her. Und dann war die große Frage, Kartellrecht, geht das? Rewe und Edeka als die großen Konkurrenten, darf jetzt einer von denen sämtliche Kaisers-Tengelmann-Filialen übernehmen, ja oder nein? Und der Inhaber, Herr Haupt, der ja mittlerweile leider sehr unglücklich verschollen ist, wohl verstorben ist, hatte eine sehr klare Zielrichtung, nämlich nicht an Rebe zu verkaufen. Auf gar keinen Umständen, unter gar keinen Umständen. Er wollte, wenn dann, nur an Edeka verkaufen. Und da hat damals die Kartellbehörde gesagt, nein, geht nicht, weil Zusammenballung, das habe ich alles nur am Rande mitbekommen, ist ja Kartellrecht, da hat man die kleine Arbeitsrechtlerin nicht involviert und dann entwickelte sich dieses Thema zu einem, wie ich finde, der spannendsten Ereignisse im Wirtschaftsleben der letzten Jahre, dass nämlich ein Antrag gestellt wurde auf Ministererlaubnis. Wenn man sich mit Kartellrecht ein bisschen auskennt, ich habe das damals nicht. Der Minister, der Wirtschaftsminister, damals Sigmar Gabriel, kann die Kartellbehörde überstimmen, wenn es überwiegende Interessen gibt. Überwiegende wirtschaftliche Interessen. Überwiegende wirtschaftliche Interessen können auch sein, Sicherung der Arbeitsplätze. Und so kam ich dann wieder ins Spiel. Und zwar zu einem relativ späten Zeitpunkt. Dann müssen Sie sich das so vorstellen, Herr Haupt, sein Beraterstamm, die ganzen Wirtschaftskanzleien Deutschlands merkten auf einmal hoch, Hier spielt das Arbeitsrecht eine große Rolle. Wer ist denn eigentlich unser Arbeitsrechtler? Und dann sagten die, es ist so eine Panzer-Hemeyer von Arkes und alle so, ach du Schande, was ist das denn? Ja, kenne ich nicht.

[14:48] Marc:

Vor allem, wenn man so ein bisschen weiß, wer da sonst beteiligt war an dem Deal, dann macht die Aussage sehr viel Sinn, die sie gerade sagen.

[14:54] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Genau, das heißt, die merken, da sitzt eine Frau, die man so vielleicht ein bisschen kennt, aber nicht in der Liga mitspielt, wie die anderen Kanzleien, die da involviert waren. Aber irgendwie war es jetzt auch zu spät, die Pferde zu wechseln und dann hat Herr Haub seinen Assistenten losgejagt, diese Panzer Heemeyer mal kennenzulernen. Das war sehr interessant, weil die sich so gar nichts unter mir vorstellen konnten. Und dann wuchs sich das Ganze wirklich dazu aus, dass ja das Arbeitsrecht absolut federführend war. Und ich am Ende bei der Ministeranhörung in Berlin in der ersten Reihe gesessen habe, neben Herrn Haub, Herrn Gabriel vor mir und Herrn Haub sozusagen durch die Ministererlaubnis Anhörung geführt habe. Aber ich fand es wahnsinnig spannend. Hinter mir die Reihen voller Kollegen aus den Großkanzleien, weil ja jede Lebensmittelkette ihre Vertreter hingeschickt hat. Herr Kaparos zwei Reihen hinter mir. Also das war aus meiner Sicht das Spannendste und besser war das das Spannendste. Das war natürlich juristisches Hochreck. Die Frage, ist die Sicherung der Arbeitsplätze wichtiger als die kartellrechtlichen Bedenken? Das war ja keine Wertung, die ich vornehmen konnte, aber wir mussten dann überlegen, wie wir die Sicherung der Arbeitsplätze bewerkstelligen durch Tarifvertragsverhandlungen, Betriebsvereinbarung etc. Also das war wirklich juristisches Hochrecker, aber es war wirklich sehr, sehr spannend. Was ich aber so richtig spannend fand, war halt an den Schaltstellen der Macht dabei zu sein, bei Herrn Haupt im Büro zu sitzen, die Vorbereitung zu machen und auch zu erleben, wie zum Teil Berater bei Menschen, die so hochgestellte Persönlichkeiten sind wie Herr Haupt. Und anfangen so ein bisschen zu taktieren, sich zurückzunehmen. Wir waren ja Kanzleien involviert, für die das vielleicht auch einer der Hauptmandanten war. Und für mich war das natürlich eine wichtige Sache. Ich fand es auch toll und wahnsinnig spannend, aber ich habe mich noch nie, und das gilt auch weiterhin, so wahnsinnig beeindrucken lassen von Positionen oder Personen, sondern ich bin an Sache orientiert. Und wir hatten eine Situation, wo ich dann Herrn Hauptvorbereiter habe gesagt, wir müssen das üben. Wir müssen Ihren Auftritt bei der Anhörung üben. Guckten mich alle ganz konsterniert an. Ich sage, nee, nee, wir machen ja wie so ein Mocktrial. Wir setzen uns da hin und üben das. Und dann habe ich ihm gesagt, pass mal auf, ich sitze ja neben Ihnen. Und da gucken alle ganz verwirrt. Ich sage, anders geht es ja nicht. Geht ja ums Arbeitsrecht. Also ich muss ja neben ihm sitzen und ihn da durchleiten. Ich sage, und wenn Sie etwas gefragt werden und ich merke, dass Ihre Antwort in die falsche Richtung geht, dann lege ich meine Hand auf Ihren Arm und dann sind Sie bitte still. Da auf jeden Fall der gesamte Raum still, weil er dachte, was erlaubt die sich? Herr Haub hat sich kaputt gelacht und hat mir dann bei der nächsten Begegnung, bei der Vorbereitung gesagt, sie hätte seiner Frau Bescheid gegeben, wenn das Ganze übertragen werden würde, solle sie sich nicht wundern, wenn die junge Frau die Hand an seinen Arm legt. Das habe nichts zu bedeuten, sondern die junge Frau würde ihm dann einfach den Mund verbieten. Das hätte seiner Frau sehr gut gefallen. Also das war, was fand ich so spannend daran, wirklich diese Mischung aus Taktik, Politik, Recht und auch zu erleben in dem Fall, wie tatsächlich die Hauptarbeit von den Lobbyisten betrieben wurde.

[17:59] Marc:

Da gibt es ganz viel, was da drin steckt. Spannend finde ich erstmal diesen Punkt, den Sie gerade erwähnen. Angesprochen haben, dass wir eine Art Beratungsvakuum erzeugen, wenn wir auch zu lange kein frisches Blut mit in den Raum bringen, so würde ich das mal nennen. So ein bisschen frischen Wind, alles ist so eingefahren und man hat vielleicht auch so eine Hierarchie und eine gewisse soziale Struktur innerhalb dieses ganzen Konstrukt aufgebaut. Und das ist schon spannend. Und das gibt es, glaube ich, in allen Konstellationen. Also nicht nur in solchen, ich sage mal, Konstellationen von sehr vermögenden Unternehmensinhabern. Das gibt es sicherlich auch in der Verwaltung. Das gibt es sicherlich auch bei Gericht. Und da spricht viel dafür, ab und zu auch einfach mal die Beteiligten zumindest teilweise auszutauschen. Ich finde, das ist ein ganz spannendes Take-away.

[18:51] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Ja, auszutauschen wahrscheinlich. Und Sie haben ja auch das Risiko, je höher Sie kommen, und das ist jetzt dann, ob Familienunternehmer oder Vorstand, Und etc. Haben sie ja immer weniger Menschen um sich herum, die ihnen wirklich mal die Meinung sagen und oder die Wahrheit klingt immer so hochgestochen, was ist schon die Wahrheit, aber jedenfalls auch wirklich auf Risiken oder auf Fehler hinweisen.

[19:10] Marc:

Und auch mal ihre eigene Meinung, auch immer mit der Gefahr, dass die auch mal falsch liegen.

[19:14] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Ja und je wirtschaftlich involvierter sie in einem Mandat sind, umso gefährlicher kann das natürlich auch werden. Jetzt war Tengelmann für mich auch ein Riesenmandat. Als Berater auch meine ich. Also wie bewahre ich mir, das ist ja so ein bisschen der Punkt, den Sie auch ansprachen, wie bewahre ich mir als Berater die Unabhängigkeit und laufe nicht Gefahr, vielleicht gegen meine Einschätzung auch zu beraten oder vielleicht gewisse Dinge nicht so zu forcieren, wenn ich dann Sorge habe, darüber vielleicht das Mandat zu verlieren.

[19:48] Marc:

Sehen Sie, und deswegen ist es so schön, dass wir diesen Podcast machen, weil man solche Situationen und solche Geschichten einfach anderswo nicht erfährt. Gut, das war Tengelmann. Ganz kurz, wie ist das Ganze ausgegangen? Es gab die Ministererlaubnis von Gabriel, ne?

[20:01] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Es gab die Ministererlaubnis unter Bedingungen. Diese Bedingungen mussten wir dann erfüllen. Ich habe dann also viel verhandelt mit Verdi, aber auch mit Herrn Haub, das Innen war von Tengelmann, Herrn Moser als Vorstand von Edeka in Berlin und dann haben wir die Bedingungen erfüllt und dann sind die Filialen verkauft worden. Ein paar mussten ja an Reepa abgegeben werden, aber der größte Teil dann an Edeka.

[20:22] Marc:

Das hatte kartellrechtliche Gründe, weil es so lokal oder geografisch beschränkt.

[20:27] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Genau, es war auf die Regionen unterschiedlich, gab es eine gewisse Anzahl, die an Rebe gingen, aber der Rest ging dann an Edeka, jeweils unter Sicherung der Arbeitsplätze.

[20:36] Marc:

Okay, spannendes Mandat. Schön, dass es ein paar Jahre her ist und wir hier darüber reden konnten. Was sozusagen ist vielleicht nicht ganz so spektakulär und ist aber so das Bread and Butter Business in Ihrem Alltag? Wenn man jetzt sozusagen, ich frage das deswegen, weil wenn man jetzt sozusagen noch in der Ausbildung ist, man hat mal ein bisschen was von Arbeitsrecht gehört, man hat eine Grundlagenvorlesung gemacht, man weiß vielleicht so ein bisschen, es gibt Kollektivarbeitsrecht und das war 0027s, spielt aber mit dem Gedanken, sich das näher anzuschauen. Was muss man dann dazu wissen?

[21:06] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Das kommt wirklich sehr darauf an, in welche Kanzlei man geht. Ich führe nun viele Gespräche mit Bewerbern, weil wir durchaus Bedarf haben und weil wir, das will ich gar nicht verhehlen, eine gewisse Fluktuation haben, weil gar nicht wenige Kollegen nach zwei, drei, vier Jahren erkennen, nein, das Anwaltsleben ist nichts für mich und die wechseln dann in die Richterschaft, sonstige Behörden, Unternehmen etc. Das heißt, ich habe in den 25 Jahren viele, viele, viele Gespräche geführt und sehe natürlich auch die Veränderungen am Markt und sehe auch, was wir für ein Business machen. Und da ist es wirklich sehr davon abhängig, wo ich anfangen möchte. Also wenn wir jetzt mal aufs Arbeitsrecht schauen, dann gibt es ja die klassischen Arbeitsrechtsboutiquen, die halt dann in Anführungsstrichen nur Arbeitsrecht machen. Dann habe ich die Großkanzleien, wo das Arbeitsrecht, ich würde schon fast sagen bis auf Freshfields, eine reine Supportfunktion hat für die großen Transaktionen, für vielleicht auch internationale Restrukturierungen. Und eine Einheit wie Arcus bietet aus meiner Sicht, aber dafür stehe ich ja auch, das Beste aus allen Welten. Wir machen das Geschäft zum Teil, was die Arbeitsrechtsboutiquen machen, machen aber eben auch zum Teil das, was die Großkanzler einmal mit Transaktionssupport. Und wenn Sie fragen, was ist unser Brot- und Buttergeschäft? Wir haben tatsächlich schon vor Jahren die Strategie verfolgt und sind da auf einem guten Weg, dass wir kaum mehr Brot- und Buttergeschäft machen. Arbeitsrecht ist ja mittlerweile Commodity. Kriegen sie an jeder Ecke. Und man muss halt sagen, für das Brot- und Buttergeschäft, Ist es auch nicht vertretbar, oberhalb eines gewissen Stundensatzes zu nehmen. Also mach mir mal einen Arbeitsvertrag, mach mir mal eine Abmahnung. Ich habe hier eine verhaltensbedingte Kündigung, ich habe hier ein Zeugnis und so. Das kriege ich für 250 Euro an jeder Ecke. Das ist erstens nicht der Preis, für den ich arbeiten möchte und zweitens auch nicht das Geschäft, was mir nach 25 Jahren noch Spaß macht. Wir haben das natürlich zum Teil bei unseren Dauermanaganten und das ist auch gut so, weil wir die ja auch in den anderen Sachen beraten wollen und die müssen dann nicht zu Zweikanzleien gehen.

[22:57] Marc:

Aber es wäre zumindest mal was, was man vielleicht auch als Junior-Associate... Und das zweite.

[23:02] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Weshalb das gut so ist, ist eben für die Juniors. Die können ja nicht sofort in die großen Projekte springen, die müssen ja die Basis so ein bisschen legen in dieser Alltagsdauerberatung. Das heißt, wir haben einfach eine Vielzahl von Dauermanaganten, die auch mit dem Alltagsgeschäft zu uns kommen, aber vor allen Dingen mit den größeren Projekten. Das heißt, als Arbeitsrechtler hier muss man, und dann kommen wir vielleicht später auf die Frage, was eigentlich die Voraussetzung bei Arkes anzufangen, Im Arbeitsrecht muss man schon sehr solide Vorkenntnisse haben. Also jemand, der nur mal eine Arbeitsrechtsvorlesung gehört hat, das ganz schick findet, der hat bei uns Schwierigkeiten und es ist für uns halt die Frage, ob sich das lohnt, weil wir brauchen lange, um den auf ein Niveau zu kriegen, dass der hier wirklich in entspannenden Fällen mitarbeiten kann.

[23:45] Marc:

Wir schieben sozusagen meine Zwischenfrage, die ich gerade im Kopf hatte, nämlich die Frage, was es eigentlich ausmacht, als Managing Partnerin auch nochmal auf die Kanzlei zu blicken, abgesehen von dem Blick als Anwältin mal ans Ende der Folge und gehen, weil sie gerade die Steifvorlage geliefert haben, genau darauf weiter ein. Also sie sagen, Vorkenntnis im Arbeitsrecht sollte man schon haben, wenn man jedenfalls im Arbeitsrecht bei ihnen anfangen möchte oder sich bewerben möchte. What else?

[24:12] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Das ist tatsächlich von den Rechtsgebieten sehr abhängig. Also mit meinem Kollegen haben Sie gesprochen, Shigiri Yamaguchi. Für seinen Bereich braucht es Japanischkenntnisse. Oder fangen wir vielleicht mal mit dem Allgemeinen an. Wir wollen und suchen Kollegen mit möglichst hervorragenden Abschlussnoten als Beleg für ihre wissenschaftlichen Fähigkeiten. Wir wollen aber vor allen Dingen Kollegen mit einem offenen Blick und Interesse an vielen Themen. Das heißt, Kollegen, die mal ein Jahr im Ausland waren, Kollegen, die auch schon in den Stationen interessante Sachen gemacht haben, die vielleicht ein LLM gemacht haben und oder eine Doktorarbeit, also jemand, der in Anführungsstrichen, und das klingt schon fast ein bisschen gemein, der nur studiert hat und nur das Referendariat mit den Standardstationen gemacht hat, das finden wir eher uninteressant. Und wir mögen auch Kolleginnen und Kollegen mit anderen Interessen. Also wir haben viele, die irgendwie aus dem sportlichen Bereich kommen oder vielleicht andere Hobbys haben. Das heißt, wir sind eine Kanzlei, die schon sehr ganzheitlich auf die Leute guckt und es spannend findet, interessante Persönlichkeiten zu uns zu holen.

[25:16] Marc:

Gut, und da kann man ja hier im Podcast, verlinken wir natürlich auch in den Shownotes, auch so ein bisschen die unterschiedlichen Blicke aus der Kanzlei aufsaugen. Ich glaube, da kann man jetzt in mehreren Episoden schon ganz gut auch was zwischen den Zeilen rauslesen. Kurzes Follow-up dazu aber noch, was ist ein No-Go im Bewerbungsverfahren?

[25:36] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Ein No-Go im Bewerbungsverfahren? Sie meinen jetzt vom Kandidaten aus?

[25:40] Marc:

Oh, beides, werden Sie so zurückfragen.

[25:44] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Witzigerweise fallen mir eher No-Gos von unserer Seite aus ein. Also wir haben in der Vergangenheit, ich glaube das haben wir mittlerweile ganz gut im Griff, haben wir halt so Themen gehabt, dass Partner, die zu Bewerbungsgesprächen eingeplant waren, dann sehr kurzfristig nicht konnten. Das kann passieren in unserem Business, keine Frage, aber da muss man gucken, dass man einen vernünftigen Ersatz irgendwie organisiert. Dann hatten wir Situationen, dass ein Partner nur reingeflogen ist, kurz hallo gesagt ist und dann wieder rausgeflogen ist, was einfach nun keine große Wertschätzung zeigt. Wir haben in früheren Zeiten einen Kollegen gehabt. Er ist aber auch eine andere Generation, Babyboomer, der ist auch nicht mehr da. Der hat so versucht, so Stressinterviews zu führen und die Leute durch irritierendes Verhalten zu verunsichern.

[26:23] Marc:

Er ist alles nicht mehr zeitgemäß.

[26:24] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Nein, nein, nein. Aber genau, das ist nicht mehr zeitgemäß. War auch damals nicht mehr zeitgemäß. Das waren so No-Go0027s von unserer Seite. Oder, also aus meiner Sicht, wenn man sich zu lange Zeit lässt, ja, also die Kandidaten nicht schnell genug einlädt, wenn man die Termine nicht schnell genug organisiert, wenn man danach nicht schnell genug Feedback gibt, sei es jetzt dann eine Absage, die ja auch schon mal vorliegt. Kommt oder dann ein Zweitgespräch, also dass einfach der Prozess auf eine professionelle, schnelle Art und Weise funktioniert.

[26:49] Marc:

Ja, das ist, würde ich auch sagen, die Number One Thematik bei dieser ganzen Frage, wie finden Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammen, kriege ich auch super viele Rückfragen hier im Podcast, dass es dann irgendwie heißt, hey, wie sind denn die wirklich, ich habe da jetzt was hingeschickt und habe aber irgendwie seit drei Wochen nichts gehört, also dieses ganze sozusagen einfach Management des Prozesses und lieber dann auch zu einer schnellen Absage kommen, als zu keiner Antwort überhaupt, das ist das A und O, ganz sicher, damit alle auch einfach planen können.

[27:20] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Es ist einfach eine Frage der Höflichkeit, aber es ist auch mittlerweile eine Frage der Notwendigkeit. Der Arbeitsmarkt ist ja nun mal ein Arbeitnehmer- und Bewerbermarkt und wenn man sich nicht schnell genug meldet, dann waren halt andere schneller.

[27:30] Marc:

Und ich sage es immer wieder, wir verlieren bis 2030 15.000 Anwältinnen und Anwälte. Das wird nicht besser werden, einfach aufgrund des demografischen Wandels. Okay.

[27:43] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Wir waren noch nicht beim No-Go auf Bewerberseite.

[27:45] Marc:

Da wollte ich zu überleiten, ja.

[27:47] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Ich habe in der Zwischenzeit ein bisschen überlegt. Also, was ich persönlich als No-Go empfinde, ist, wenn die Leute kommen und so gar nicht so nah da sich damit beschäftigt haben, wer wir sind, sondern wenn die hier so sitzen nach dem Motto, ja, ist halt jetzt auch irgendwie eine Kanzlei und jetzt erzähl mir mal was. Die müssen uns ja nicht durchanalysiert haben. Die müssen auch nicht so tun, als wären wir die einzige Kanzlei auf dieser Welt, für die sie sich interessieren. Ja, das ist ja albern. Aber dass man sich vorher mal ein bisschen schlau gemacht hat über die Kanzlei und da gibt es ja mittlerweile genug Informationsquellen, vielleicht auch ein bisschen schlau gemacht hat über den Ansprechpartner, das erwarte ich schon.

[28:20] Marc:

Ja, insofern Podcast hören. Okay, Ihr Blick als Managing Partnerin auf die Kanzlei. Vielleicht mal ganz jetzt nicht konkret auf Ihre, da müssen Sie keine Interna hier im Podcast verraten, aber mal so allgemein, weil ich das ein spannendes Feld finde. Diese ganze Thematik, eine Kanzlei ist natürlich auch ein Unternehmen, ein Unternehmen muss geführt werden, muss gemanagt werden. Was bringt das alles mit sich? Fangen wir mal so ganz grob an.

[28:48] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Also ich bin ja in die Rolle reingewachsen. Das ist ja nicht, dass ich irgendwie von außen gekommen wäre in Arkes, wie es jetzt ist, sondern ich habe Arkes ja groß gemacht und habe es beim Wachsen erlebt und bin da Stück für Stück für Stück reingerutscht. Und aus meiner heutigen Sicht, und ich nehme tatsächlich auch relativ viel teil an Treffen von anderen Managing-Partnern, von Kanzleien, gibt es ja so ein paar mittlerweile Vereinigungen, spreche mit anderen. Das ist schon auch immer sehr unterschiedlich von der Struktur der Kanzleien. Es gibt Kanzleien, die sind schon sehr groß und sehr unternehmerisch organisiert, gerade die englischen und amerikanischen. Da ist die Rolle des Managing Partners nochmal anders als jetzt meine. Dann haben wir klassische deutsche Kanzleien, die erst noch sich so richtig hin entwickeln müssen in die Akzeptanz eines Managing Partners. Ein Kollege, ich komme jetzt gerade nicht auf den Namen, hat mal ein Buch geschrieben über die Rolle des Managing Partners oder so eine kleine Kolumne. Und hat gesagt, wenn man sich damit mal beschäftigt, muss man eigentlich mit dem Klammersack gepudert sein, um die Rolle zu übernehmen. Weil es in der Regel, es ändert sich jetzt ein bisschen, aber früher gab es gar kein Geld dafür. Das war irgendwie so ein netter Titel und eine Aufgabe, die man irgendwie machte. Und wir haben ja nicht, weil Sie gerade sagten, Kanzlei ist nach Unternehmens, richtig, aber wir sind ja nicht wie ein Unternehmen organisiert. Das heißt, ich habe ja alleine gar nichts zu sagen, formal. Und ich muss ja immer die Zustimmung aller meiner Partner einholen. Das heißt, ein Großteil der Aufgabe besteht im Jonglieren. Jonglieren der anderen Partner und Anwälte verfügen ja selten über ein zu geringes Ego. Und wenn sie Partner in einer Wirtschaftskanzlei sind, sicherlich schon mal gar nicht. Da muss man schon Fingerspitzengefühl walten lassen und schauen, wie man die Dinge durchgemanagt bekommt und die Zustimmung der Kollegen bekommt. Wir haben, kann ich aus meiner Sicht sagen, wirklich eine tolle partnerschaftliche Kultur. Ich bin gestern noch gefragt worden, weil ich war auf einer Veranstaltung, ob wir mit Mehrheitsstimmen entscheiden. Ja klar, laut Partnerschaftsvertrag haben wir mal mit einfacher Mehrheit, mal mit Dreiviertelmehrheit. Dazu ist aber noch nie gekommen. Die Arkes-Kultur ist, wir entscheiden einvernehmlich und wenn der eine oder andere die Entscheidung vielleicht nicht so toll findet, diskutieren wir das und dann heißt es am Ende, na gut, ich finde es zwar nicht toll, aber wenn alle dafür sind, bin ich auch dafür. Dadurch haben wir einen großen Konsens dann und derjenige, der eigentlich dagegen war, trägt das dann auch mit. Das heißt, wir haben kein dissenting vote oder sowas. Heißt aber auch, ich muss die Entscheidung vorher vorbereiten und so weiter. Das heißt, ich muss im Management, muss die Egos der anderen Partner mit managen, ich muss die Interessen der einzelnen Partner kennen und versuchen, die alle unter einen Hut zu bringen. Ich muss ARKIS zukunftsfähig mit ausrichten, das heißt, mich beschäftigen mit all diesen Themen, die uns alle jetzt umtreiben, Demografie, wie schaffe ich das vom Personal her, was für einen Einfluss hat KI auf unser Beratungsbusiness, strategische Überlegungen, wo geht die Kanzlei hin, wie meine Überlegungen beim Arbeitsrecht, kein Brot-und-Butter-Geschäft in dem großen Umfang, sondern eher andere Sachen, betrifft die anderen. Rechtsgebiete auch, wirtschaftliche Überlegungen, Zahlen, Controlling, also es ist schon sehr umfangreich, ich mag es sehr gerne, ich finde es ist wahnsinnig abwechslungsreich und erfüllt meinen Arbeitsalltag eben auch mit Themen, die nicht rein juristisch sind.

[32:01] Marc:

Dann danke ich Ihnen ganz herzlich, dass Sie heute ein kleines bisschen Einblick dahingehend gewährt haben.

[32:05] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Sehr gerne.

[32:06] Marc:

Alles Gute, tschüss.

[32:07] Dr. Andrea Panzer-Heemeier:

Tschüss.

Zum Arbeitgeberprofil von ARQIS



Generiert von IMR Podcast • 23.1.2026