

Die Geschäftsführerin der RinderAllianz zeigt auf, welche Faktoren den nachhaltigen Erfolg landwirtschaftlicher Unternehmen bestimmen und wie moderne Führung, konsequentes Management und technisches Know-how ineinandergreifen müssen, um Betriebe langfristig leistungsfähig zu halten.

Ihre Ausführungen verdeutlichen, dass wirtschaftlicher Erfolg weit mehr erfordert als gute Stalltechnik oder genetische Fortschritte und dass insbesondere die menschlichen Aspekte entscheidend sind.

### Erfolg durch Management

Dr. Krüger stellt klar, dass betrieblicher Erfolg nicht allein durch Zuchtarbeit erzielt werden kann. Nur rund 20 Prozent der Ergebnisse sei auf genetische Fortschritte zurückzuführen, während der weitaus größere Anteil auf Management, Fütterung, Haltung und Preisentwicklungen bei Milch, Fleisch und Zuchtvieh entfalle. Besonders erfolgreiche Betriebe zeigten ein enges Zusammenspiel zwischen Zuchtsentscheidungen und täglichem Management.

Moderne Verfahren wie Genotypisierung, künstliche Besamung, Embryotransfer oder IVF (In Vitro Fertilisation) könnten ihre Wirkung nur dann voll entfalten, wenn sie in ein abgestimmtes Management eingebettet seien. Auch Nutzungsdauer und Langlebigkeit der Tiere seien entscheidend für Effizienz und Wirtschaftlichkeit.

### Erfolgreiche Betriebe sind nicht immer sichtbar

Mehrere Praxisbeispiele machen deutlich, dass Erfolg von außen betrachtet oft kaum sichtbar ist. Betriebe wie Augustin seien aufgrund ihrer Leistungen sofort erkennbar, während Unternehmen wie Agrarprodukte Dedelow oder der Betrieb Griepentrog eher unscheinbar wirkten, aber wirtschaftlich äußerst solide aufgestellt seien. Selbst die Rinderzucht Seydaland, die in älteren Ställen rund 13.000 Kilogramm Milch pro



Das Zuchtunternehmen hat seinen Sitz in Karow.

FOTO: RINDERALLIANZ

# Der Mensch macht den Erfolg

Auf der **IVM-Jahrestagung** in Templin stellte Dr. Sabine Krüger von der RinderAllianz die Erfolgsfaktoren für moderne Milchviehbetriebe dar.

Kuh erziele, zeige, dass äußere Erscheinung wenig über tatsächlichen Erfolg aussagt. Entscheidend seien interne Strukturen, Entscheidungswege und die Art, wie Teams zusammenarbeiten.

Den Kern des Erfolgs verortet die Expertin im menschlichen Bereich. Motivation, familiäre Stabilität, Freude an der täglichen Arbeit und Stolz auf das Erreichte seien Faktoren, die sich nicht in Zahlen messen ließen, aber maßgeblich zum langfristigen Erfolg beitrügen.

Sie verweist auf das bekannte Motiv „So made God a Farmer“ und betont, dass echte Leidenschaft für die Arbeit häufig den Unterschied zwischen durchschnittlichen und außergewöhnlichen Betrieben ausmache. Wer seine Arbeit liebe, leiste nicht nur Großartiges, sondern erziele auch wirtschaftlich überzeugende Ergebnisse.

Als zentrales Element sieht sie die zukunftsorientierte Mitarbeiterführung. Dabei unterstreicht sie, dass moderne Betriebe nur dann langfristig erfolgreich sind, wenn sie sich als attraktive Arbeitgeber präsentieren. Dazu gehören faire Gehälter, zusätzliche Leistungen, angemessene Ausstattung, konstruktive Kommunikation und ein Betriebsklima, das von Respekt geprägt ist.

### Weiterbildung und Work-Life-Balance

Ebenso wichtig sei die kontinuierliche Weiterbildung von Führungskräften durch Coachingmethoden oder branchenspezifische Seminare, um Teams kompetent zu begleiten. Die junge Generation lege zunehmend Wert auf Freude an der Arbeit, auf Work-Life-Balance, ein unterstützendes Umfeld

und langfristige Sicherheit. Betriebe, die dies berücksichtigen, sichern sich motivierte Fachkräfte auch für die Zukunft.

### Führung für die Generationen X und Y

Dr. Krüger betont zusätzlich, wie wichtig es sei, die unterschiedlichen Erwartungen der Generationen X und Y in der Führung zu berücksichtigen. Diese Generationen suchten weniger direkte Anweisungen und legten weniger Wert auf sehr hohe Gehälter, dafür aber mehr auf Selbstverwirklichung, Sinnhaftigkeit der Arbeit, Spaß im Job und ausreichend Freizeit.

Sie bevorzugten eine Führung, die Orientierung bietet, aber Freiräume für eigenständiges Arbeiten lasse, regelmäßiges Feedback gebe und eine offene Kommunikationskultur pflege. Flexib-

le Arbeitszeiten, transparente Entscheidungsprozesse, Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung und Anerkennung individueller Leistungen sind weitere zentrale Erwartungen, die sich deutlich von früheren Generationen unterscheiden würden.

Wer die Bedürfnisse erkennt und seinen Führungsstil entsprechend anpasst, kann damit die Motivation und die Bindung der Mitarbeitenden nachhaltig erhöhen.

### Moderne Führung und digitale Hilfsmittel

Die Geschäftsführerin der RinderAllianz erläutert, wie sich die Rolle der Führungskraft gewan-

delt habe. Eine moderne Chefin oder ein moderner Chef definierten sich nicht mehr primär über ihre Position, sondern über die Fähigkeit, Orientierung zu geben, Ziele zu vermitteln und Zusammenhänge verständlich zu machen. Führung bestehe zunehmend darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Mitarbeitende selbstständig und verantwortungsbewusst handeln können. Respekt, Haltung und Menschlichkeit seien entscheidender als formale Autorität. Führungskräfte, so betont Sabine Krüger, müssten heute



**Dr. Sabine Krüger,**  
Geschäftsführerin  
der RinderAllianz.

vor allem Menschenmanager sein. Denn auch im digitalen Zeitalter bleibe der Mensch der zentrale Erfolgsfaktor für ein Unternehmen. Dr. Krüger spricht sich auch für den gezielten Einsatz digitaler Hilfsmittel aus. Systeme wie Afi-Collar könnten wertvolle Einblicke in Tiergesundheit und Herdenmanagement liefern und damit Effizienz und Tierwohl in der Herde steigern. Digitale Werkzeuge seien jedoch stets als Ergänzung zum fachlichen Urteilsvermögen und zur Erfahrung der Mitarbeitenden im Betrieb zu verstehen.

### Fazit:

Erfolgreiche Milchviehbetriebe benötigen eine ausgewogene Balance aus fachlicher Kompetenz, moderner Technik, motivierten Teams und respektvoller Führung. Nicht äußere Strukturen, sondern innere Haltung und professionelles Management entscheiden darüber, ob ein Betrieb langfristig bestehen kann.

Die Betriebsbesichtigungen verdeutlichten, dass sichtbarer Erfolg nicht immer der Maßstab ist. Vielmehr zählen Effizienz, Wirtschaftlichkeit, Tierwohl und ein gutes Betriebsklima. Zucht und Management müssen Hand in Hand gehen, um langfristig tragfähige, leistungsfähige Betriebe zu schaffen. **Lisa Meier**

In der Holsteinzucht rücken Merkmale wie Tiergesundheit und Nutzungsdauer immer mehr in den Fokus. Die züchterische Bearbeitung der einzelnen Rinderrassen hat in den vergangenen Jahrzehnten enorme Fortschritte gemacht. In Kombination mit Verbesserungen von Haltung, Management und Fütterung wurden deutliche Fortschritte bei Tiergesundheit und Leistung erzielt.

Die Zuchtziele haben sich im Laufe der Jahre gewandelt. Stand früher die intensive Leistungszucht an erster Stelle, so haben nun die funktionalen Merkmale, die Tiergesundheit und damit die Nutzungsdauer, deutlich an Bedeutung gewonnen. Diese Merkmale sind fest im Zuchtziel der Rasse Holstein verankert und finden sich in den Gesamtindizes wie RZG, RZf wieder.

### Höhere Lebensleistung

Durch die Anpassungen der Zuchtwerte in den vergangenen Jahren sind auch die phänotypischen Auswirkungen im Feld gestiegen. Die Lebensleistung steigt rasanter an, dementsprechend gab es auch in letzter Zeit mehr ausgezeichnete 100.000-Liter-Kühe – in Brandenburg waren es 2024/2025 bereits über 190 Tiere.

Die aktuellen Trends in der Holsteinzucht zielen weiterhin

in diese Richtung, mit Schwerpunkt auf Effizienz und Wirtschaftlichkeit. Diese sind:

- Hitzetoleranz,
- Futtereffizienz,
- Methanreduktion,
- Robotertauglichkeit,
- Tierverhalten.

Moderne Sensortechnik und neue Datenerfassungssysteme wie CFIT zur Futteraufnahme-messung sowie Projekte wie DigiMuh, das in Brandenburg durchgeführt wurde, unterstützen die Betriebe dabei, Futteraufnahme, Körperkondition und Stressbelastung der Tiere effizient zu erfassen und züchterisch zu verbessern. So können Zuchtwerte verbessert und weiter optimiert werden.

Ein zentrales Anliegen der RBB GmbH ist die betriebsindividuelle Zuchtstrategie. Jeder Betrieb hat andere Rahmenbedingungen. Die individuellen Zuchtziele können differenziert nach Produktion, Gesundheit, Futtereffizienz, Nutzungsdauer und weiteren Merkmalen priorisiert werden – so entsteht der betriebsindividuelle Zuchtwert. Unter

## Funktionale Merkmale im Fokus Holsteinzucht im Wandel

Berücksichtigung der jeweiligen wirtschaftlichen Kennzahlen und in Kombination mit der Herdentypisierung ergeben sich für die Betriebe messbare Effizienzvorteile.

Jeder Betrieb hat durch diese „genetischen Tools“ die Chance, nach der Selektion der für sich besten weiblichen Tiere die passenden Bullen auszuwählen und durch eine differenzierte Anpaarungsstrategie einzusetzen: Die schwächsten 10 % der Tiere eignen sich für Beef-on-Dairy-Gebrauchskreuzungen, mittlere Tiere sollten mit konventionellem Spermia von genomisch geprüften Vererbern angepaart werden und die besten weiblichen Tiere mit gesextem Spermia belegt werden. Eine weitere Option für Spitzentiere ist die Nutzung von Embryotransfer.

Die Strukturen in der Rinderzucht haben sich zuletzt deutlich verändert. So wurde unter anderem am 1. April 2025 unter Beteili-

gung der RBB die Phönix Group GmbH gegründet. Die gemeinsame Bearbeitung des größten deutschen Zuchtprogrammes für Holsteins schafft Vorteile für alle Mitglieder. Die Gesellschafter sind mit ihren regionalen Dienstleistungen weiterhin selbstständig aktiv, um den nahen Kontakt für ihre Mitglieder zu gewährleisten.

### Breiter aufstellen

Auch international verändern sich die Strukturen: So wurde beschlossen, bis 2028 eine gemeinsame europäische Zuchtwertschätzung (EBE) mit Frankreich und Skandinavien zu entwickeln. Weitere internationale Projekte wie IDDEN (International Dairy Data Exchange Network) zielen unter den aktuellen Rahmenbedingungen mit weiter sinkenden Tierbeständen ebenfalls darauf ab, Zuchtwerte zu verbessern, neue Merkmale zu bearbeiten, Ressourcen zu sparen und damit die regionalen Milchviehhälter zu stärken.



**Dr. Jan-Hendrik Osmers**

FOTO: RBB

**Dr. Jan-Hendrik Osmers**  
Geschäftsführer  
RBB Rinderproduktion Berlin-  
Brandenburg GmbH