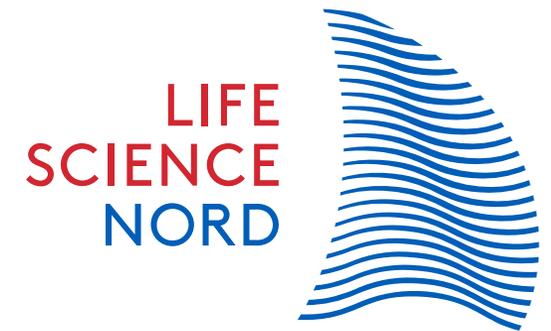


LSN 2030

Strategiefortschreibung für das Cluster
Life Science Nord

2025



INHALT

- 00 Vorwort
- 01 Life Science Nord - Das Cluster
- 02 Aktuelle Branchenentwicklungen & Herausforderungen
- 03 Herangehensweise bei der Weiterentwicklung der Strategie
- 04 Strategische Handlungsmaximen
- 05 Themenfelder - Ziele - Maßnahmen
- 06 Monitoring und Steuerung

00

VORWORT

LIFE
SCIENCE
NORD



VORWORT

Sehr geehrte Damen und Herren,

gemeinsam wollen wir die regionale Innovationskraft der norddeutschen Life-Science-Branche auf die globale Bühne bringen. Die Strategie 2030 von Life Science Nord (LSN) setzt daher einen klaren Kurs für Wachstum, Zusammenarbeit und Exzellenz. In einem intensiven, systematischen Prozess haben wir gemeinsam mit vielen unserer Mitglieder eine Vision entwickelt, die unser Cluster nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa als führendes Life-Science-Netzwerk noch sichtbarer positioniert.

LSN steht seit über 20 Jahren für eine starke Allianz aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und einem erfolgreichen Clustermanagement. Die Dynamik und Innovationskraft unserer Region sind weit über ihre Grenzen hinaus anerkannt - und das Potenzial für weiteres Wachstum ist enorm. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass wir die Weichen für eine noch stärkere, zukunftsweisende Entwicklung stellen können. Diese Chance wollen wir konsequent nutzen.

Mit dem Wachstum gehen auch Herausforderungen einher: von regulatorischen Anforderungen über den Fachkräftemangel bis hin zur rasanten Entwicklung von KI-Technologien. Wir sehen Herausforderungen nicht als Hindernisse, sondern als Chancen: Unsere Strategie 2030 ist darauf ausgelegt, diese Themen gezielt in Wachstumsimpulse für unsere Mitglieder und die gesamte Clusterregion zu übersetzen.

Der Erfolg unserer Strategie 2030 soll auf einer starken Partnerschaft zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik beruhen. Die Länder Schleswig-Holstein und Hamburg sind seit mehr als 20 Jahren aktiv in den Entwicklungsprozess von LSN eingebunden und werden auch weiterhin eine zentrale Rolle spielen. Der Life Science Nord e.V. mit seinen rund 300 Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik wird diesen Weg ebenso maßgeblich mitgestalten.

Weiter auf der nächsten Seite 

VORWORT

LSN ist kein isolierter Akteur, sondern Teil einer leistungsfähigen Clusterlandschaft. Die Vernetzung mit anderen Clustern wollen wir zukünftig noch weiter stärken, um Synergien zu nutzen und nachhaltige Innovationen voranzutreiben.

Mit der „LSN Strategie 2030“ haben wir den Rahmen für eine erfolgreiche Zukunft geschaffen. Jetzt gilt es, gemeinsam ins Handeln zu kommen! Lassen Sie uns die Chancen ergreifen, Innovationen vorantreiben und unsere Region als führenden Life-Science-Standort weiter stärken.

Wir freuen uns auf diesen Weg - mit Ihnen, für eine innovative und gesunde Zukunft!



Senatorin für Wirtschaft
und Innovation der Freien
und Hansestadt Hamburg
Dr. Melanie Leonhard



Minister für Wirtschaft,
Verkehr, Arbeit,
Technologie und Tourismus
Schleswig-Holstein
Claus Ruhe Madsen



1. Vorsitzende des Vorstandes LSN e.V.
Prof. Dr. Heike Wachenhausen

LIFE
SCIENCE
NORD



01

LIFE SCIENCE NORD - DAS CLUSTER

LIFE SCIENCE NORD DAS CLUSTER (I)

Das Cluster Life Science Nord (kurz: LSN) erstreckt sich über zwei Bundesländer (Freie und Hansestadt Hamburg und Schleswig-Holstein) und umfasst seit mehr als 20 Jahren insgesamt vier Schwerpunkt-Bereiche der Life Sciences:

Biotechnologie, Pharma, Medizintechnik und seit neustem auch Digital Health (seit 2024)

Das LSN-Cluster beinhaltet neben ca. **600 Akteuren aus der Wirtschaft** (vom Start-up über Scale-ups, reife KMUs, große Mittelständler und Familienunternehmen bis hin zu Konzerngesellschaften) auch acht Hochschulen, zwei Unikliniken, vierzehn renommierte Forschungseinrichtungen und etliche einzigartige Großanlagen für die Forschung (DESY, XFEL). Die Kombination von Wissenschaft und Wirtschaft, d.h. Forschung und Anwendung in der Industrie, ist folglich ein Kernbaustein der LSN DNA.

Seit vielen Jahren ist LSN als Cluster auditiert und zertifiziert mit dem begehrten Gold-Label für Cluster Management Excellence.



LIFE SCIENCE NORD DAS CLUSTER (II)

LSN besteht aus einem Verein, dem LSN e.V. (geführt von einem 10-köpfigen ehrenamtlichen Vorstand und einer Geschäftsführerin), dem insgesamt rund **300 Mitgliedsorganisationen** angehören, sowie der LSN Management GmbH (LSN M) mit ihrem Team von derzeit rund 20 Mitarbeiter:innen.

Gemeinsam organisieren LSN e.V. und LSN M eine Vielzahl von Veranstaltungen und Formaten wie z.B.:

- Arbeitskreise zu thematischen Schwerpunktthemen (u.a. Regulatorik, Organisationsentwicklung & Personal, Internationalisierung, Patientendaten, Sales etc.),
- Messen und Kongresse (national und international),
- Innovations- / Forschungsprojekte und -kooperationen (national und international),
- Themenspezifische Netzwerkevents und Informationsveranstaltungen oder auch
- Kommunikationsplattformen (Newsletter, Website, Social Media etc.)



LIFE SCIENCE NORD DIE LSN DNA

Die LSN DNA beschreibt die zentralen Eigenschaften, die LSN M ausmachen. Durch sie wird der Rahmen der Clusterarbeit aufgespannt und in ihr sind die Leitprinzipien des Clusters verankert.

Diese Leitprinzipien gelten auch bei der Fortschreibung der LSN Strategie. Sie wurden im Zusammenhang der Interimsanalyse der LSN Strategie 2022/2023 entwickelt. Sowohl die Werte, die Handelsmaxime als auch die Mission haben weiterhin ihre Gültigkeit. Die LSN Strategie 2030 ist somit als eine Fortführung, eine justierte, konsequente Weiterentwicklung und Präzisierung der Strategie 2024 anzusehen.

Die LSN DNA wurde zu Beginn des Strategieprozesses intern, aber auch mit Stakeholdern aus dem Netzwerk, geprüft und als „nach wie vor absolut relevant und aktuell“ befunden. Demnach orientieren sich die in dieser Strategie LSN 2030 definierten strategischen Themenfelder und Ziele sehr stark an den in der DNA festgelegten Leitprinzipien. Genauso spiegeln sich die strategischen Handlungsmaximen (siehe Kapitel 4) in dem Handeln und den Werten von LSN wider.

UNSERE Mission

KNOTENPUNKT

Wir sind zentrale Anlaufstelle, Sprachrohr und Türöffner.

STANDORTSTÄRKUNG

für den Life-Science-Sektor ist unsere Leidenschaft.

INNOVATIONSFÖRDERUNG

Wir unterstützen Innovator:innen, ebnen Wege und begleiten zum Ziel.

PLATTFORMSCHAFUNG

Wir schaffen Räume und Plätze für Menschen und Informationen – digital und persönlich.

STRAHLKRAFTERZEUGUNG

Wir machen die Attraktivität des Clusters sichtbar, um weltweite Magnetwirkung zu erzeugen.

CLUSTERENTWICKLUNG

Wir helfen, die Wettbewerbsfähigkeit des Clusters langfristig sicherzustellen.

UNSER Handeln

VERNETZEN

Wir sorgen für die richtigen Begegnungen von Ideen und Menschen und schaffen belastbare Netzwerke.

WISSENSVERMITTLUNG

Wir arbeiten dafür, Expertisen auszubauen und für das Cluster verfügbar zu machen.

INSPIRIEREN

Wir nehmen Themen und Informationen aus dem Umfeld auf, verarbeiten diese und tragen sie in unsere Community zur passenden Zielgruppe.

ÖFFNEN

Wir öffnen regionale Türen und erschließen internationale Zugänge.

BEDARFSORIENTIERUNG

Wir richten unsere Handelsrouten so aus, dass wir die Bedürfnisse möglichst vieler Cluster-Akteure erfüllen.

VERTRAUEN

aufbauen und erhalten ist das Fundament unserer erfolgreichen Clusterarbeit.

UNSERE Werte

MITEINANDER

Wir bauen unsere Clusterarbeit auf flachen Hierarchien, einer offenen Diskussionskultur und einem lebendigen Teamgeist auf.

MENSCHLICH

Wir gehen fair, rücksichtsvoll und respektvoll miteinander um – im Team und mit allen Akteuren im Cluster.

PFLICHTBEWUSST

Wir übernehmen Verantwortung für unsere Aufgaben und Ziele – jeder für sich und wir gemeinsam für das Cluster.

PARTNERSCHAFTLICH

Unsere langjährige Erfahrung macht uns zum zuverlässigen Kümmerer und neutralem Sparringspartner für unsere Akteure.

FOKUSSIERT

Wir legen Wert auf klare Ziele, um Prioritäten zu setzen und unsere Entscheidungen danach auszurichten.



02

AKTUELLE BRANCHENENTWICKLUNGEN

AKTUELLE BRANCHENENTWICKLUNGEN & HERAUSFORDERUNGEN

LSN agiert in seiner Funktion als Netzwerk überwiegend in den Branchensegmenten der Biotechnologie, der Pharmaindustrie, der Medizintechnik und im Bereich Digital Health. Die Aktivitäten von LSN orientieren sich dementsprechend an den Interessen und Bedarfen in diesen Branchen. Für das Team der LSN M ist es von zentraler Bedeutung, sowohl hinsichtlich technologischer Entwicklungen als auch gesamtwirtschaftlicher Problemlagen, über die Situation in den Unternehmen informiert zu sein.

In Bezug auf die gesamtwirtschaftliche Situation lassen sich die für alle Branchensegmente übergreifenden Herausforderungen darstellen. Zum einen trifft der **Fachkräftemangel** alle Branchensegmente heute und in Zukunft. Laut einer Erhebung der DIHK geben 59% der befragten Medizintechnik-Unternehmen an, sich bei der Suche nach weiterqualifizierten Fachkräften schwer zu tun. Bezogen auf MINT-Studienabsolvent:innen liegt die Zahl sogar bei 62% der Medizintechnik-Unternehmen. In der Pharmaindustrie beklagen sogar 73% der Unternehmen einen Mangel an MINT-Absolvent:innen. Die Fachkräfteengpässe werden auch in direkten Zusammenhang mit einem zukünftigen Verlust an Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit in Verbindung gebracht. Fast 40% der Pharma- sowie der Medizintechnik-Unternehmen sorgen sich aufgrund des Fachkräftemangels um ihre Wettbewerbsfähigkeit.

In der Medizintechnik-Branche wird zudem von rund einem Viertel der Unternehmen von einem Rückgang der Investitionssummen aufgrund fehlender Fach- und Arbeitskräfte ausgegangen.¹ Auch die stark wachsende Biotechnologie-Branche ist von besagtem Mangel betroffen. Die Branche verzeichnet einen Beschäftigungswachstum von rund 11% im Jahr 2023, speziell im Gesundheitsbereich.² Gerade auch die gestiegenen Ausgaben für Forschung und Entwicklung im Branchensegment legen nahe, dass ein besonderer Bedarf an qualifiziertem Personal besteht.³

Eine weitere zentrale Herausforderung der Branchensegmente, die sich in den vergangenen Jahren noch weiter verschärft hat, ist die **regulatorische Landschaft** in Deutschland bzw. Europa. Die Umsetzung der EU-Medizinprodukteverordnung (MDR) bzw. der In Vitro Diagnostika Regulierung (IVDR) stellt Unternehmen vor erhebliche **bürokratische Hürden**. Der EU AI Act und die kommende EU Biotech Act Regulierung schaffen weitere Unsicherheit. Unternehmen sehen sich durch die Verordnungen zunehmend gezwungen, erhebliche Risiken einzugehen, um Innovationen voranzutreiben. Besonders stark betroffen sind kleine, mittlere und junge Unternehmen. Aber auch Forschungseinrichtungen und Kliniken kämpfen mit umfangreichen Dokumentationspflichten, wodurch der Wissens- und Technologietransfer erheblich eingeschränkt wird.⁴

¹ Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK), 2023: DIHK-Report Fachkräfte 2023/2024. Berlin. [DIHK-Fachkräftereport_2023](#)

² BIOCOM Interrelations GmbH, 2024: Die deutsche Biotechnologie-Branche 2024. https://biotechnologie.de/statistics_articles/39-vorab-deutsche-biotechnologie-branche-waechst-gegen-den-trend

³ BIOCOM Interrelations GmbH, 2023: Biotech-Branche weiter auf hohem Niveau. [Biotech-Branche weiter auf hohem Niveau](#)

⁴ VDE Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e.V., 2024: Die EU Medizinprodukteverordnung (MDR): Was ändert sich?. [Die EU Medizinprodukteverordnung \(MDR\): Was ändert sich?](#)

AKTUELLE BRANCHENENTWICKLUNGEN & HERAUSFORDERUNGEN

Aufwendige und zeitintensive Zulassungsverfahren verzögern die Markteinführung innovativer Produkte. Im Gegensatz zu den USA verlaufen die Prozesse in Deutschland und Europa deutlich langsamer, was die Wettbewerbsfähigkeit schwächt.⁵

Die Künstliche Intelligenz (KI) spielt eine tragende Rolle in der Weiterentwicklung aller Branchensegmente. In der Pharmazie revolutioniert KI zum Beispiel Prozesse, indem sie große biologische und genetische Datensätze effizient analysiert, potenzielle Wirkstoffziele identifiziert und validiert sowie das Screening von Wirkstoffkandidaten präzisiert und beschleunigt. Dadurch können Kosten gespart und Zeitaufwände reduziert werden.⁶ Im Bereich der Medizintechnik verändert KI neben den Produktionsprozessen auch den Anwendungsbereich. In der Diagnostik hilft KI bei der Früherkennung von Krankheiten, z.B. in der Bildgebung. Aber auch in der Behandlung und Prävention können KI-Systeme personalisierte Methoden vorantreiben und Krankheitsverläufe positiv beeinflussen. Die Chancen der KI sind demnach vielfältig. Jedoch bestehen aktuell vor allem noch **regulatorische Hürden für den Einsatz von KI.**

⁵Verbands forschender Arzneimittelhersteller e.V. (vfa), 2025: Innovationsrückstand zwischen der EU und den USA: Auswirkungen auf die Patientenversorgung in Deutschland. [EU vs. USA: Innovationslücke mit Folgen für Patientenversorgung](#)

⁶EY GmbH & Co. KG, 2024: Wie kann künstliche Intelligenz zum Schlüssel werden, der der deutschen Biotech-Branche neue Türen öffnet?, Stuttgart. [KI: Zukunft der Biotech-Branche Deutschland 2024 | EY - Deutschland](#)

Rechtliche Rahmenbedingungen wurden bisher nur lückenhaft festgesetzt, sodass die Nutzung der Technologie für viele Unternehmen noch mit einem hohen Risiko verbunden ist.⁷

Robotik und Automatisierung bringen weitere Herausforderungen mit sich. Der Life Science Sektor in Norddeutschland steht weiteren **gesamtwirtschaftlichen strukturellen Herausforderungen** gegenüber, die sich in den vergangenen Jahren weiter verschärft haben. Steigende Energiepreise, hohe Personalkosten und zunehmende Bürokratie, u.a. auch durch Nachhaltigkeitsthemen wie ESG Reporting, CSRD Reporting usw. belasten die Branche. Die BVMed-Herbstumfrage 2024 zeigt z.B., dass der Medizintechnik-Standort Deutschland im internationalen Wettbewerb als immer weniger attraktiv gilt, was zu rückläufigen Umsatzerwartungen und Investitionen führt.⁸

Die zunehmende Unsicherheit bei den Rahmenbedingungen führt u.a. auch dazu, dass die Industrie anstehende Investitionsentscheidungen entweder verschiebt oder gar ins Ausland verlagert. Dies ergibt sich als klarer Auftrag an die Politik aus einer Vielzahl von Gesprächen mit LSN Akteuren.

⁷Elektronik Praxis Online, 2024: Die wichtigsten Trends in der Medizintechnik für das Jahr 2024. [Zukunft des Medizintechnikmarktes 2024: Treiber, Trends und Herausforderungen](#)

⁸Bundesverband Medizintechnologie e.V., 2024: Ergebnisse der BVMed-Herbstumfrage 2024. <https://www.bvmed.de/branche/lage/ergebnisse-der-bvmed-herbstumfrage-2024>

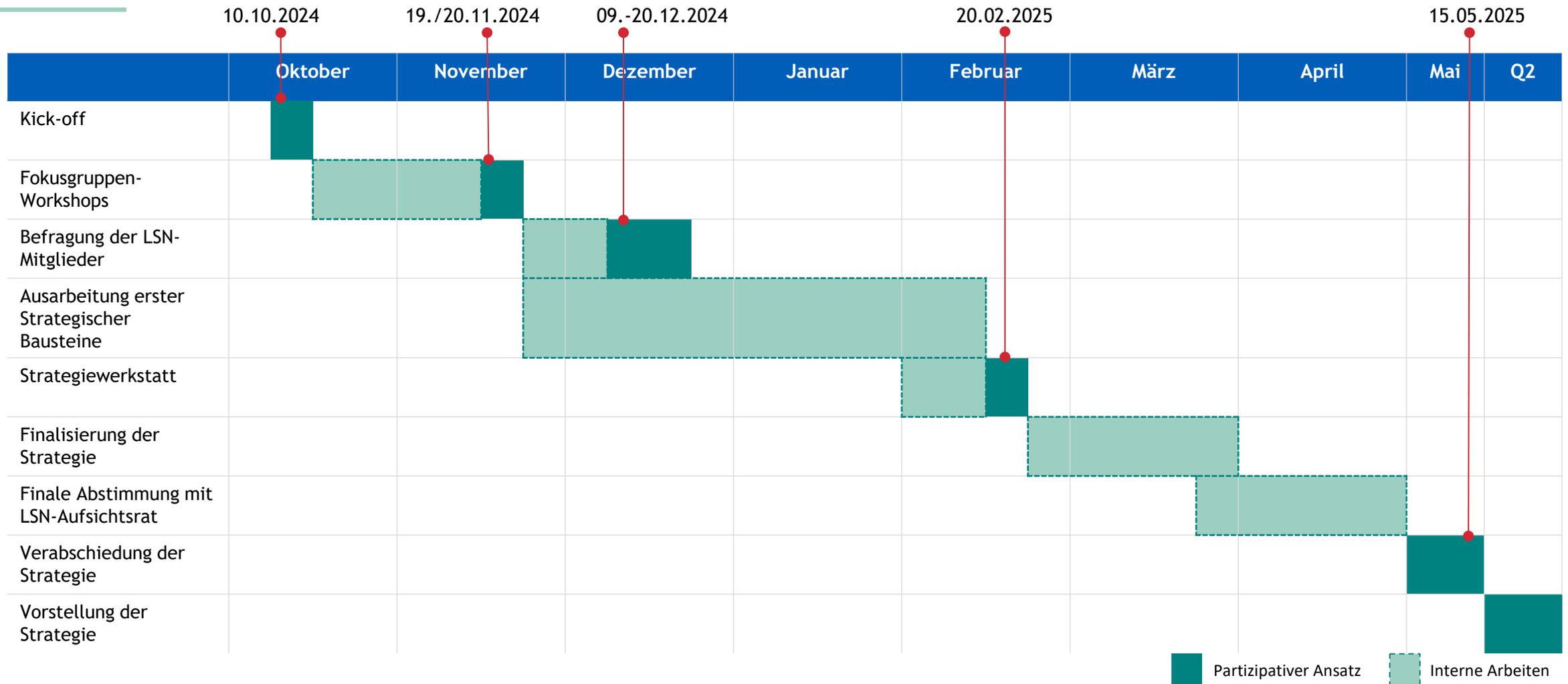
03

LIFE
SCIENCE
NORD



HERANGEHENSWEISE BEI DER WEITERENTWICKLUNG DER STRATEGIE

HERANGEHENSWEISE DER PROZESS DER WEITERENTWICKLUNG DER STRATEGIE



HERANGEHENSWEISE STRATEGIEAUSARBEITUNG



Abstimmung der strategischen Themenfelder

LSN arbeitete in Kooperation mit dem Institut für Innovation + Technik (iit) basierend auf der vorherigen Strategie strategische Themenfelder aus, die im Kick-off mit dem erweiterten Gesellschafterkreis gespiegelt wurden.

Befüllung der strategischen Themenfelder

Die strategischen Themenfelder wurden anschließend in den Fokusgruppen-Workshops aufgegriffen und mit Inhalten (z. B. konkreten Bedarfen oder auch Ideen für Maßnahmen) befüllt.

Bewertung und Priorisierung der strategischen Themenfelder

Die Ergebnisse der strategischen Themenfelder wurden in der Mitgliederumfrage zusammengefasst und konnten so durch die breite Mitgliedschaft bewertet werden. Außerdem priorisierten die Mitglieder die thematischen Schwerpunkte der Strategie.

Formulierung messbarer strategischer Ziele & Maßnahmen

Anhand der Bewertung und Priorisierung wurden durch LSN und das iit messbare Ziele identifiziert und die wichtigsten Maßnahmen zur Umsetzung formuliert. Diese wurden in der folgenden Strategiewerkstatt mit dem erweiterten Gesellschafterkreis des LSN diskutiert und validiert.

Finalisierung der LSN Strategie 2030

Änderungen, Kritikpunkte und Anregungen aus der Strategiewerkstatt wurden in die Strategie eingearbeitet. Anschließend wurde diese mit den Verantwortlichen des LSN final abgestimmt und vom Aufsichtsrat der LSN M verabschiedet.

HERANGEHENSWEISE FOKUSGRUPPEN-WORKSHOPS

Basierend auf den zu Beginn des Prozesses identifizierten strategischen Themenfeldern wurden im November 2024 drei **Fokusgruppen-Workshops** mit einer Auswahl an Akteuren des Clusters durchgeführt. Darunter waren die Gesellschafter, Vertreter:innen des Vorstands und Mitglieder. In zwei der Fokusgruppen-Workshops wurde sich dabei der weiteren Ausgestaltung der strategischen Themenfelder gewidmet, während der dritte Workshop der Einbettung der Strategie „LSN 2030“ in die gesamtpolitische Ausrichtung der beiden Bundesländer Freie und Hansestadt Hamburg und Schleswig-Holstein galt.

Ziel der ersten beiden Workshops war es, gemeinsam mit den Akteuren Chancen und Bedarfe zu den jeweiligen strategischen Themenfeldern zu erarbeiten, um im weiteren Verlauf Ziele und Maßnahmen ableiten zu können. In jedem der Workshops wurden mehrere strategische Themenfelder bearbeitet, wobei das strategische Themenfeld „Sichtbarkeit“ als übergreifendes Element in alle Workshops eingebunden wurde. Methodisch wurde im Stil der „World-Café“-Methode vorgegangen. Die Teilnehmenden konnten demnach in unabhängigen Runden zwischen den strategischen Themen wechseln und an den jeweiligen Arbeitsständen weiterarbeiten. So wurde sichergestellt, dass alle Teilnehmenden sich zu allen strategischen Themenfeldern äußern konnten.

Folgende **Leitfragen** wurden pro strategischem Themenfeld bearbeitet:

- Welche Chancen verbinden sich mit diesen Themenfeldern konkret aus Ihrer Perspektive?
- Welche Bedarfe ergeben sich bzw. was braucht es konkret, um dieses Themenfeld und die damit verbundenen Chancen zu realisieren?
- Bei welchen braucht es aktive Hilfe von LSN M?
- Wie können konkrete Maßnahmen/Services je Bedarf aussehen?



© Life Science Nord Management GmbH

HERANGEHENSWEISE MITGLIEDER-UMFRAGE

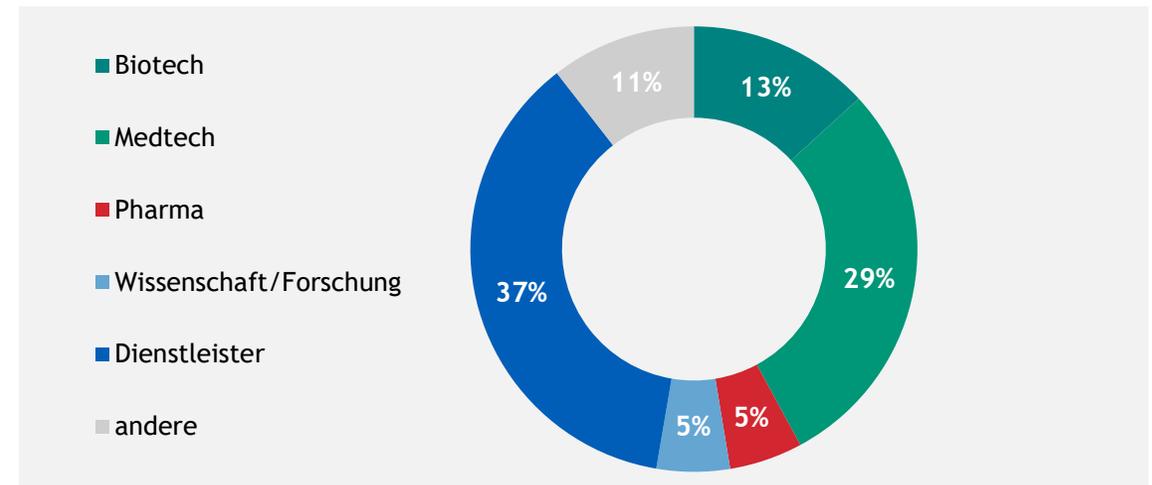
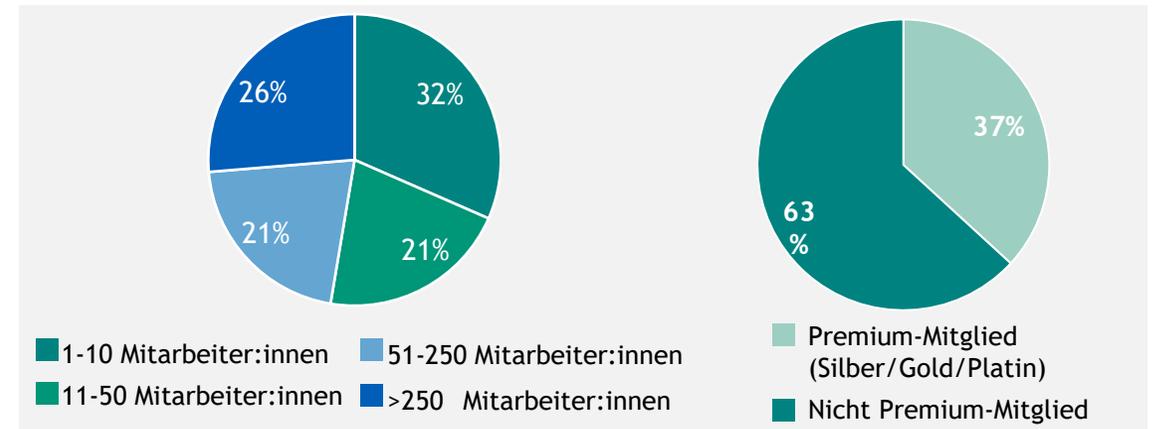
Um neben den Akteuren der Fokusgruppen-Workshops auch die gesamte Mitgliedschaft in den Prozess der Strategieausarbeitung einzubinden, wurde auf eine Online-Umfrage zurückgegriffen. Zentrale Inhalte der Umfrage waren die Ergebnisse der Fokusgruppen-Workshops. Strukturell wurden die Fragen entlang der strategischen Themenfelder orientiert, wodurch die Befragten durch die Angabe ihrer Interessen und Bedarfe gegenüber LSN anbringen konnten.

Insgesamt war die Rücklaufquote der Fragebögen von knapp 20% zufriedenstellend. Dabei konnte eine gute Verteilung hinsichtlich der Mitglieder sowie der Aufteilung nach Branchen und Unternehmensgrößen erreicht werden, die auch die Gesamtstrukturen des LSN widerspiegeln.

Eine zentrale Erkenntnis, die aus der Umfrage gewonnen wurde, war die Priorisierung der strategischen Themenfelder. Die Befragten wurden gebeten, die Themenfelder entsprechend ihrer Wichtigkeit für den/die Befragte/n auf Position 1 (höchste Priorität) bis Position 7 (niedrigste Priorität) zu platzieren.

Grundsätzlich bestätigte die Mitgliederumfrage die wesentlichen Ergebnisse der Workshops. Wichtig für die weitere Ausgestaltung der Strategie war die Priorisierung der strategischen Themenfelder aus Sicht der befragten Mitglieder

1. „Sichtbarkeit erhöhen“
2. „Stärkung der Innovationskraft“ und
3. „Inhaltliche Kompetenzen ausbauen“



© Life Science Nord Management GmbH

HERANGEHENSWEISE STRATEGIEWERKSTATT

In der Strategiewerkstatt wurden die ausgearbeiteten strategischen Handlungsmaximen, Zielformulierungen und Maßnahmen mit dem erweiterten Gesellschafterkreis, der auch bereits im Kick-off in den Strategieprozess eingebunden war, diskutiert, geschärft und modifiziert. Dazu wurde den Teilnehmenden im Vorfeld der Veranstaltung bereits ein fortgeschrittener Entwurf der Strategie LSN 2030 zugesendet.

Im Termin konnten die Teilnehmenden dann ihre Kommentare und Eindrücke einbringen. Nach einer allgemeinen Einschätzung und Priorisierung wurden dann die vier strategischen Bausteine - strategische Handlungsmaximen, Ziele, Maßnahmen und KPIs - in jeweiligen Arbeitsblöcken kritisch bearbeitet.

Besondere Priorität bekamen hierbei die Ebene der konkreten Maßnahmen, die Ziele und damit verbundenen Outcomes und Impacts, sowie die KPIs zur Messung der strategischen Zielerreichung. Schließlich wurden auch die anderen Kapitel und Aspekte der Strategie 2030 einem Konsens zugeführt.

Die Strategiewerkstatt führte zu einer weiter validierten Fassung der Strategie. Im Nachgang wurden sämtliche inhaltlichen Ergänzungen und geschärften Formulierungen aller Teilnehmenden adressiert und das Strategiepapier in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber finalisiert.

Im Nachgang zur Strategiewerkstatt wurde der revidierte Entwurf den Gesellschaftern übermittelt, um dann aus dem Kreis der drei Gesellschafter ein entsprechendes Vorwort zu diesem Strategiedokument abzustimmen.

Das gemeinsame Endergebnis ist das vorliegende Strategiepapier für die Strategie LSN 2030, welches als abschließender Schritt dem Aufsichtsrat der Life Science Nord Management GmbH zur Genehmigung vorgelegt wird.

HERANGEHENSWEISE STÄRKEN-SCHWÄCHEN-CHANCEN-RISIKEN ANALYSE (SWOT)

Als ergänzendes Element im Rahmen der Weiterentwicklung der LSN Strategie 2030 wurde eine SWOT-Analyse durchgeführt. Wesentliche Elemente wurden in einem internen Prozess vom LSN M erarbeitet. Die Eckpunkte der SWOT wurden dann im Rahmen der Workshops durch die Teilnehmenden ergänzt und validiert.

Die wesentlichen Erkenntnisse der SWOT-Analyse flossen dann in die Ausarbeitung der strategischen Ziele und die identifizierten Maßnahmen mit ein. Somit wurde sichergestellt, dass die LSN Strategie 2030 sowohl die sich ergebenden Chancen nutzt, aber auch Maßnahmen berücksichtigt, die die identifizierten Risiken gezielt adressieren.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none">• Breite thematische Aufstellung der Akteurslandschaft (Biotech/Medtech/Pharma/Digital Health/Research)• Solide Mitgliederbasis mit vielen größeren und sehr erfolgreichen Unternehmen, inkl. eines starken Mittelstandes• Starke, langfristige politische Unterstützung in HH und SH seitens der Wirtschaft u. Wissenschaftsressorts• Breit aufgestellte Teams beim LSN e.V. (inkl. Vorstand) und LSN M GmbH mit umfangreicher Erfahrung• Erfahrenes und professionell agierendes Clustermanagement mit einer hohen Akzeptanz bei den Mitgliedern• Starke Kompetenzen in Themenbereichen Infektion & Hygiene, Personalisierte Medizin, sowie Start-ups-Unterstützung• Sehr starke Forschungslandschaft in HH und SH, mit teilweise einzigartiger F&E Infrastruktur• Gute internationale Ausrichtung mit erfolgreichen Kooperationen• Seit Jahren ausgezeichnet mit dem Cluster Exzellenz Label „Gold“	<ul style="list-style-type: none">• Heterogene Akteurslandschaft mit unterschiedlichen Bedürfnissen• Keine nennenswerten finanziellen Reserven für LSN (jährl. „Hand in den Mund“)• Öffentliche + clusterinterne Wahrnehmung der Arbeit des LSN teilweise „unter Wert“ verkauft, unklares Markenversprechen• Anwender/Kundengruppen aus Gesundheitswirts. nicht immer ausreichend vertreten; fehlende Formate für Anwender / Kundengruppen der Gesundheitsforschung in HH und SH• Fehlende Fokussierung auf wirklich wichtige Kompetenzfelder für die Zukunft• Keine geografische Priorisierung beim Thema „Internationalisierung“• „Was hab ich davon“ vs. „zurückgeben in Gemeinschaft“ Mentalität - unklarer Mehrwert je nach Mitgliedergröße• Akteure der Biotechnologie und Medizintechnik fühlen sich gleichermaßen nicht vertreten (mangelhafte Integration dieser Akteursgruppen mit ihren unterschiedlichen Anforderungen)

HERANGEHENSWEISE STÄRKEN-SCHWÄCHEN-CHANCEN-RISIKEN ANALYSE (SWOT)

Chancen

- Durch hohe Kompetenz, Innovationsfähigkeit und Steigerung der Sichtbarkeit kann sich LSN zu einem führenden Life Science Hub in Deutschland entwickeln. Durch gezielte Positionierung und Steigerung der Sichtbarkeit
- Der Strategieprozess 2030 bietet die Chance mit SMARTEN Zielen und einer klaren (Neu-)Ausrichtung die sich ergebenden Chancen erfolgreich zu nutzen
- Durch intelligentes Partnering können signifikante Synergieeffekte zwischen den Biotech-, Pharma-, Medtech-, sowie Digital-Health-Akteuren aus Wirtschaft und Wissenschaft gewonnen werden
- Neue Kooperationsdynamik zw. Wissenschaft/Forschung und Start-ups/Industrie (Value durch Tech Transfer)
- Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit über die beiden Bundesländer hinweg hebt weitere Synergien zwischen HH und SH
- Eine Optimierung der lokalen & regionalen Rahmenbedingungen (inkl. Start-up Ökosystem) kann die Wirtschafts- und Innovationsfähigkeit der Life Science Akteure am Standort Norddeutschland nachhaltig steigern
- Gesundheitswirtschaft hat das Potential, sich als eine wichtige Zukunftsindustrie für (Nord)Deutschland zu entwickeln
- Eine gezielte Vernetzung mit starken skandinavischen (oder anderen Nord- und Ostsee Anrainern) Life Science Clustern bietet zusätzliche Chancen, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Clusterakteure zu steigern
- Fehmarnbeltquerung / Hanse-Belt bringt SH und DK enger zusammen
- DESY als Großforschungseinrichtung bietet die Möglichkeit für zahlreiche internationale Forschungsk Kooperationen

Risiken

- Die aktuellen Transformationsprozesse in Wirtschaft, Gesellschaft und in der Life Science Industrie sowie sich verschlechternde Rahmenbedingungen resultieren in immer neuen Herausforderungen, die sich auf den Life Science Standort auswirken können (z.B. Regulierung, Fachkräftemangel, KI, ESG Reporting, Bürokratie, Kostendruck usw.)
- Der begrenzte bzw. kaum vorhandene Zugang zu Finanzmitteln behindert ein schnelles Scale-up von Start-ups und anderen Hoffnungsträgern
- Die fortschreitende Haushaltskonsolidierung und steigende Kostendruck im öffentlichen Sektor stellt ein signifikantes Risiko für die Clusterakteure aus Wirtschaft und Wissenschaft dar
- Eine nicht ausreichende Adressierung der unterschiedlichen Bedarfe der verschiedenen Akteursgruppen im Cluster kann sich negativ auf die Agilität und fachliche Breite im LSN auswirken
- Eine zu geringe nationale und internationale Sichtbarkeit bzw. Positionierung kann dazu führen, dass sich wichtige Erfolgsfaktoren für den Standort negativ entwickeln

04

STRATEGISCHE HANDLUNGSMAXIMEN

VIP-Strategie

LIFE
SCIENCE
NORD



STRATEGISCHE HANDLUNGSMAXIMEN VIP-STRATEGIE (I)



Vernetzen

Das Cluster steht für Vernetzung zwischen den Mitgliedern und ist bestrebt das Netzwerk aktiv zu beleben und stetig auszubauen.



Informieren

Das Cluster bildet eine zentrale Informationsquelle für neue Entwicklungen, Trends und Technologien in den Branchen der Life Science.



Positionieren

Das Cluster positioniert den Life Science Standort HH/SH als auch sich selbst im Internationalen und nationalen Kontext.

Strategische Handlungsmaximen des LSN

Das Netzwerk LSN handelt nach oben genannten Grundsätzen. Alle durch LSN M und den LSN e.V. umgesetzten Maßnahmen orientieren sich an diesen Maximen und zahlen auf sie ein. Dadurch wird sichergestellt, dass LSN seinen Kernaufgaben als Netzwerk treu bleibt und klaren strategischen Fokus beibehält.

STRATEGISCHE HANDLUNGSMAXIMEN

VIP-STRATEGIE (II)

Wie helfen die strategischen Handlungsmaximen?

Die 1/3-Regel

Die strategischen Handlungsmaximen der VIP-Strategie sind so konkret wie möglich, um die im Strategieprozess herausgearbeiteten Alleinstellungsmerkmale zu unterstreichen. Und sie sind so offen wie nötig, um in einem dynamischen Umfeld flexibel und adaptionsfähig zu bleiben. Die 1/3 Regel besagt, dass bei allen Maßnahmen von LSN mindestens eine und maximal drei der strategischen Handlungsmaximen zutreffen sollte(n), um als strategisch konform zu gelten. Dies sichert vor allem die mehrfach im partizipativen Prozess eingeforderte Fokussierung.

Konkret haben die VIP-Handlungsmaßnahmen folgende Funktionen und Mehrwerte:

- ✓ **Orientierung**
bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen, um dem Markenkern treu zu bleiben und diesen zu stärken
- ✓ **Entscheidungshilfe**
im Umgang mit neuen Projekten und Opportunitäten, die ggf. attraktiv erscheinen, aber die Gefahr bergen, von den Kernkompetenzen bzw. der angestrebten Fokussierung abzulenken
- ✓ **Argumentationsgrundlage**
zum Gegensteuern im Falle von drohendem Kursverlust oder Dissens



05

THEMENFELDER - ZIELE - MAßNAHMEN

LSN 2030

STRATEGISCHE THEMENFELDER + ZIELE

Bei der Strategieausarbeitung wurden die strategischen Themenfelder zur Identifikation von Bedarfen und Ableitung der Maßnahmen herangezogen.

Aus den Ergebnissen der Beteiligungsformate wurden anschließend die Ziele abgeleitet. Alle Zielformulierungen beziehen sich auf den 2030 gewünschten Zustand nach Zielerreichung.

SICHTBARKEIT DES LSN ERHÖHEN

LSN ist eines der sichtbarsten deutschen und europäischen Life Science Cluster in den relevanten Branchen.

INNOVATIONS- KRAFT STÄRKEN

LSN hat die Innovationsdynamik und den Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, sowie Start-ups in den Branchen Biotech, Pharma, Medtech und Digital Health vorangetrieben.

LIFE SCIENCE STANDORT AUSBAUEN

LSN hat seine Position ausgebaut, um den Standort HH/SH im Bereich Life Science zu stärken und dadurch den ökonomischen Fußabdruck der Branchen insgesamt zu vergrößern.

KOMPETENZEN IM CLUSTER FÖRDERN

LSN hat seine fachlichen und organisatorischen Kompetenzen so weiterentwickelt, dass Zukunftsthemen der Life Science noch schneller identifiziert und bedient werden können.

INTERNATIONALI- SIERUNG FOKUSSIEREN

LSN hat neue wirtschaftliche und wissenschaftliche Kooperationen mit und für seine Mitglieder in den Schlüsselregionen (Nord-)Europa und den USA initiiert und bestehende Kooperationsbeziehungen vertieft und ausgebaut.

ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG DES LSN VORAN- TREIBEN

LSN ist personell und finanziell so nachhaltig aufgestellt, dass Dienstleistungen mit dem Fokus auf Vernetzen, Informieren, Positionieren (VIP) für die Mitglieder auch weiterhin professionell erbracht werden können.

STRATEGISCHES THEMENFELD SICHTBARKEIT DES LSN ERHÖHEN

Ziel LSN ist eines der sichtbarsten deutschen und europäischen Life Science Cluster in den relevanten Branchen.

Strategische Handlungsmaximen	Ausgewählte strategische Maßnahmen
Vernetzen	✓ Identifikation, Vernetzung und Kommunikation mit clusterrelevanten Akteuren auf Organisations- und Personenebene
Informieren	✓ Außenstehende über USPs und „Innovations-Outputs“ im Cluster, als auch über Angebote und Aktivitäten von LSN M informieren ✓ Clusterrelevante Inhalte zielgruppengerecht aufbereiten
Positionieren	✓ Aufstellung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie (inkl. der Identifikation von USPs), die auf alle online und offline Formate angewendet wird. ✓ Fachkräfte als ein expliziter Baustein der Sichtbarkeit, verbunden mit der Positionierung von LSN an regionalen Bildungsstandorten ✓ Entwicklung eines Konzepts für ein „LSN Leuchtturm-Event“

STRATEGISCHES THEMENFELD INNOVATIONSKRAFT STÄRKEN

Ziel LSN hat die Innovationsdynamik und den Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, sowie Start-ups vorangetrieben. Und zwar in den Branchen Biotech, Pharma, Medtech und Digital Health.

Strategische Handlungsmaximen	Ausgewählte strategische Maßnahmen
Vernetzen	✓ Aktive und verstärkte Einbindung von Innovationstreibern und strategisch wichtigen Einrichtungen im Raum HH und SH in die Arbeit von LSN
Informieren	✓ LSN als Anlaufstelle für Innovationskooperationen und Innovationsförderung
Positionieren	✓ Strategischer Abgleich der Zielsetzungen in der Life Science mit Wissenschaft und Politik sowie Weiterentwicklung des Wissens- und Technologietransfers am Standort. Initiale Fokusfelder sind u.a. Infektion und Hygiene, sowie Personalisierte Medizin, aber auch Daten- und KI-basierte Themen

STRATEGISCHES THEMENFELD

LIFE SCIENCE STANDORT AUSBAUEN

Ziel LSN hat seine Position ausgebaut, um den Standort HH/SH im Bereich Life Science zu stärken und dadurch den ökonomischen Fußabdruck der Branchen insgesamt zu vergrößern.

Strategische Handlungsmaximen	Ausgewählte strategische Maßnahmen
Vernetzen	✓ Zusammenarbeit mit allen regionalen Stakeholdern bei Ausbau und Wachstum an strategisch wichtigen Standorten
Informieren	✓ Unterstützung bei Life Science relevanten Wachstumsaktivitäten, national wie international in der Region
Positionieren	✓ Vergrößerung des LSN-Netzwerks und Ausbau des Clusterpotenzials

STRATEGISCHES THEMENFELD KOMPETENZEN IM CLUSTER FÖRDERN

Ziel LSN hat seine fachlichen und organisatorischen Kompetenzen so weiterentwickelt, dass Zukunftsthemen der Life Science noch schneller identifiziert und bedient werden können.

Strategische Handlungsmaximen	Ausgewählte strategische Maßnahmen
Vernetzen	✓ LSN in relevanten Fachkräftezielgruppen einbetten und gemeinsam mit LSN-Akteuren Potentiale heben
Informieren	✓ LSN als neutraler Makler und Informationsquelle zu aktuellen Trendthemen (z.B. KI, Quantencomputing, Robotik usw.) in den Life Sciences etablieren
Positionieren	✓ Etablierung von LSN in den festgelegten Schwerpunktthemen, basierend auf Kooperationsprojekten und geeigneten Innovationsökosystemen

STRATEGISCHES THEMENFELD INTERNATIONALISIERUNG FOKUSSIEREN

Ziel LSN hat neue wirtschaftliche und wissenschaftliche Kooperationen mit und für seine Mitglieder in den Schlüsselregionen (Nord-)Europa und den USA initiiert und bestehende Kooperationsbeziehungen vertieft und ausgebaut.

Strategische Handlungsmaximen	Ausgewählte strategische Maßnahmen
Vernetzen	<ul style="list-style-type: none">✓ Gezielte Kontaktaufnahme und Kooperationen zu Akteuren in Europa, speziell Nordeuropa / Skandinavien und dem Nord- und Ostseeraum✓ Weitere Vertiefung und Pflege bestehender Beziehungen, vor allem in den USA und Japan
Informieren	<ul style="list-style-type: none">✓ Nutzbarmachung des Contents aus dem strategischen Themenfeld „Sichtbarkeit erhöhen“ entsprechend der Kommunikationsstrategie zur Darstellung des Clusters gegenüber internationalen Partnerorganisationen
Positionieren	<ul style="list-style-type: none">✓ Stetige Überprüfung und ggfs. Anpassung der Zielregionen und deren Relevanz für das Cluster

STRATEGISCHES THEMENFELD

ORGANISATIONSENTWICKLUNG DES LSN VORANTREIBEN

Ziel LSN ist personell und finanziell so nachhaltig aufgestellt, dass Dienstleistungen mit dem Fokus auf Vernetzen, Informieren, Positionieren (VIP) für die Mitglieder auch weiterhin professionell erbracht werden können.

Strategische Handlungsmaximen	Ausgewählte strategische Maßnahmen
Vernetzen	✓ Intensivierung einzelner Kooperationen mit Mitgliedern und Akteuren, um finanzielle/personelle Ressourcen effizient zu nutzen
Informieren	✓ Mehrwert und Ergebnisse für die Mitglieder hinsichtlich der thematischen Schwerpunkte des LSN ansprechend aufbereiten und vermitteln
Positionieren	✓ Regelmäßige Überprüfung strategischer Bausteine des LSN hinsichtlich der personellen, bzw. finanziellen Ausstattung und Ressourceneinsatz

STRATEGISCHE MAßNAHMEN LEBENDIGER PROZESS

Um den Detailgrad der Strategie zu erhöhen und die Implementierung zu konkretisieren, werden den identifizierten Zielen und strategischen Maßnahmen noch detailliert geplante Maßnahmen zugeordnet.

Mit fortschreitender Strategieimplementierung werden die Maßnahmen immer wieder auf den Prüfstand gestellt. Sollte sich aus dem regelmäßig durchgeführten internen Strategie-Review die Notwendigkeit einer Änderung bzw. Anpassung der Maßnahmenliste ergeben, Aktivitäten nicht mehr den strategischen Handlungsmaximen entsprechen, oder schlicht der Bedarf nach einer spezifischen Maßnahme nicht mehr vorhanden sein, so werden diese angepasst. Dementsprechend ist dieser Baustein der LSN Strategie 2030 als lebender Prozess zu bewerten, der sich im Laufe der Strategieumsetzung stets ändern und an sich verändernde Rahmenbedingungen anpassen kann.

LSN soll all seine Aktivitäten und Maßnahmen immer als Ergänzung und zur proaktiven Unterstützung anderer relevanter Akteure (z.B. WTSH, Handelskammern etc.) entfalten.





06

MONITORING UND STEUERUNG

MONITORING UND STEUERUNG EINFÜHRUNG

OUTCOMES:

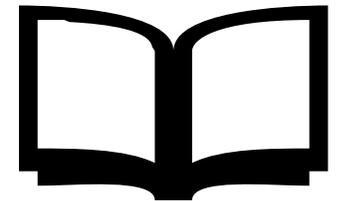
Outcomes sind messbare Resultate von Handlungen mit einem tatsächlichen Nutzen für die Zielgruppe. Beispiel: Die Anzahl von erfolgreichen Forschungsanträgen. Während der Output allein die Anzahl von Anträgen misst, geht der Outcome weiter. Die Anzahl an geförderten Anträgen stellt einen klaren und konkreten Nutzen für die Zielgruppe dar.

IMPACT:

Unter Impact versteht man eine positive, langfristige Wirkung, die sich direkt oder indirekt aus Outcomes ableitet, jedoch weniger leicht auf konkrete Handlungen einzelner Akteure zurückverfolgt werden kann. Zudem tritt Impact eher mittel- und langfristig auf. Beispiel: Wenn geförderte Forschungsanträge in erfolgreich vermarktete Produkte münden, kann man von einem Impact für die Zielgruppe sprechen. Diese Wirkung liegt dann nicht mehr in der Hand des Antragstellers, daher kann auf einen Impact nicht direkt Einfluss genommen werden.

SUCCESS STORIES (ERFOLGSGESCHICHTEN):

Success Stories beschreiben eine pragmatische und anschauliche Lösung, um schwer messbaren Impact sichtbar zu machen und damit gleichzeitig unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen, um den Erfolg oder die Sinnhaftigkeit von zuvor getätigten Handlungen nachzuvollziehen. Im vorliegenden Kontext beinhaltet eine Success Story immer auch den entsprechenden Beitrag des LSN. Man kann eine Success Story auch in drei Teile unterteilen: Beschreibung des Problems / der Herausforderung; die Lösung und wie sie erreicht wurde sowie der Beitrag des LSN an der Lösungsfindung.



MONITORING UND STEUERUNG

KPI STRUKTUR - AUF EBENE DER ZIELE DER STRATEGIE 2030

	SICHTBARKEIT DES LSN ERHÖHEN	INNOVATIONS KRAFT STÄRKEN	LIFE SCIENCE STANDORT AUSBAUEN	KOMPETENZEN IM CLUSTER FÖRDERN	INTERNATIO- NALISIERUNG INTENSIVIEREN	ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG DES LSN VORAN- TREIBEN
	KPI:	KPI:	KPI:	KPI:	KPI:	KPI:
Outcome	Gesteigerte Sichtbarkeit der Maßnahmen von LSN M gegenüber den Mitgliedern	Neue Innovationsprojekte für LSN akquiriert  LSN M Unterstützung und Beteiligung an Ausgründungen und Ansiedlungen	Mitgliederanzahl im LSN gesteigert Anzahl Premium Mitglieder gesteigert	Relevante Themen  besetzt und mit Maßnahmen untermauert Neue Dienstleistungen durch die LSN M angeboten und von Mitgliedern angenommen 	Neue / ausgebaute Kooperationen im Bereich Wissenschaft und Wirtschaft  Neue internationale Projekte in Fokus Regionen 	Steigerung der Gesamterlöse von LSN M Steigerung des Anteils an den Gesamterlösen, der nicht aus der institutionellen Förderung kommt
Impact	LSN in der Spitzengruppe aller relevanten, vergleichbaren regionalen Life Science Cluster in Social Media etablieren	Neue Produkte / Verfahren / Technologien, die sich aus Projekten, mit Unterstützung durch LSN M, ergeben haben 	Positive Entwicklungen aufgezeigt im Rahmen des ökonomischen Fußabdrucks	Zufriedenheit der LSN Mitglieder verbessert	Schaffung eines starken und aktiven Kooperationsnetzwerkes in Nordeuropa 	

IMPRESSUM

Im Auftrag der:

LIFE SCIENCE NORD MANAGEMENT GMBH

Zentrale in Hamburg

Steinhöft 5

20459 Hamburg

P: +49.40.593 62 61-0

info@lifesciencenord.de

Niederlassung Kiel

Legienstraße 40

24103 Kiel

P: +49.40.593 62 61-0

BEARBEITUNG:



Institut für Innovation und Technik (iit)

in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

Steinplatz 1

10623 Berlin

www.iit-berlin.de

BEARBEITENDE PERSONEN:

Dr. Gerd Meier zu Köcker

Dr. habil. Silke Schmidt

Judith Bartschat

LIFE
SCIENCE
NORD



gefördert von

