

LIFE
SCIENCE
NORD



LIFE SCIENCE NORD CLUSTERSTRATEGIE 2024



IMPRESSUM

Life Science Nord Management GmbH
Falkenried 88
20251 Hamburg
Tel.: 040.471 96 -400
Fax: 040.471 96 -444
info@lifesciencenord.de
www.lifesciencenord.de

Die Clusterstrategie wurde in Zusammenarbeit mit dem Institut für Innovation und Technik entwickelt:

Institut für Innovation und Technik (iit)
Steinplatz 1
10623 Berlin
www.iit-berlin.de

AUTORIN UND AUTOREN

Gerd Meier zu Köcker
Benedikt Sedlmayr
Claudia Buhl

Stuttgart, Februar 2019

Sämtliche Personenbezeichnungen in dieser Publikation gelten für jedes Geschlecht.

UNTERSTÜTZT VON



FOTOCREDIT

Titel, Sashkin/stock.adobe.com
S. 6, elements.envato.com | abstract-network-backgrounds
S. 7, Thomas Eisenkrätzer, BWVI, Jörg Müller
S. 16, Christina Körte & Torsten Kollmer
S. 28, Stefanie Herrmann

LIFE SCIENCE NORD CLUSTERSTRATEGIE 2024

INHALTSVERZEICHNIS

6	Vorwort der Gesellschafter	25	Life Science Nord Clusterstrategie 2024
8	Zusammenfassung	5.1	Vision
10	1 Life Science Nord 2013 – 2018	5.2	Strategische Ziele
16	2 Die Einbettung von Life Science Nord in das regionale bzw. nationale Innovationssystem	5.3	Operative Ziele und geplante Maßnahmen
20	3 Methodisches Vorgehen und Strategieprozess	42	6 Die zukünftigen Leitphilosophien des Clustermanagements
23	4 Zukünftige Herausforderungen in der Life-Science-Branche	44	7 Implementierungsplan
		45	8 Review-Prozess
		8.1	Erfolgs- und Wirkungsmonitoringsystem
		47	9 Literatur- und Quellenverzeichnis
		48	Anlagen Deutsche Clusterinitiativen im Bereich Life Science

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

11

Abbildung 1

Kennzahlen zur Bruttowertschöpfung der industriellen Gesundheitswirtschaft für die Region Hamburg und Schleswig-Holstein (für 2016)

18

Abbildung 2

Regionale Verortung von Clusterinitiativen aus Deutschland im Bereich Life Science und Biotechnologie (eigene Darstellung)

20

Abbildung 3

Methodisches Vorgehen und Strategieprozess

22

Abbildung 4

Sechs thematisch orientierte Handlungsfelder zur Strategieentwicklung

26

Abbildung 5

Ebenen der LSN Clusterstrategie 2024

31

Abbildung 6

Operative Ziele der LSN Clusterstrategie 2024

42

Abbildung 7

Leitphilosophien des Clustermanagements

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

LSN

Life Science Nord

LSN Management

Life Science Nord Management GmbH / Clustermanagement

GWHH

Gesundheitswirtschaft Hamburg GmbH

SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

wir wollen gemeinsam die weltweite Gesundheitsversorgung zukunftsgerichtet gestalten – aus Norddeutschland heraus! Mit dieser neu formulierten Vision positioniert sich das Cluster Life Science Nord (LSN) zukünftig noch aktiver als führendes Life-Science-Cluster in Europa, das durch seine exzellenten Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen, die innovationsfreundlichen Rahmenbedingungen und sein professionelles Clustermanagement im Bereich Life Science anerkannt ist. Die Potentiale hierfür sind zweifelsohne vorhanden, wie die jüngste Vergangenheit gezeigt hat. Unter diesem Motto bzw. mit dieser Vision plant LSN in den nächsten Jahren zu agieren und seine Tätigkeiten auszurichten.

In Zeiten der digitalen Transformation und Konvergenz verschiedenster Technologien kommen aber auch neue Herausforderungen auf die Schlüsselbranche Life Science im Norden Deutschlands zu. Neue Aspekte, wie z. B. die Künstliche Intelligenz, sollen hierbei als Chance und nicht als Gefahr verstanden und in Wettbewerbsvorteile überführt werden. Um diesen und anderen Herausforderungen zukünftig noch besser gerecht werden zu können, hat das Cluster LSN seine

Strategie in einem partizipativen Prozess unter aktiver Einbindung seiner Mitglieder angepasst.

Diese Strategie gilt es nunmehr gemeinsam über die nächsten Jahre umzusetzen. Hierbei werden die Akteure aus Wissenschaft und Wirtschaft aktiv durch die Politik unterstützt. Schleswig-Holstein und Hamburg sind durch ihre Beteiligungen an der LSN Management GmbH seit vielen Jahren aktiv am Entwicklungsprozess von LSN beteiligt. Dies wird auch in Zukunft so bleiben. Eine ebenso zentrale Rolle wird auch weiterhin der Life Science Nord e. V. einnehmen. Dieser vereint rund 250 Akteure aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik mit dem gemeinsamen Ziel, den Life-Science-Standort Hamburg und Schleswig-Holstein erfolgreich in die Zukunft zu führen.

LSN agiert hierbei nicht allein, sondern ist eingebettet in eine leistungsfähige Clusterlandschaft beider Bundesländer. Die damit verbundene Clusterpolitik stellt stabile und langfristige Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Clusterentwicklung dar. Hierbei ist wichtig, dass die Cluster zukünftig noch aktiver miteinander agieren. Die vertiefende Zusammenarbeit zwischen

Wir wollen gemeinsam die weltweite Gesundheitsversorgung zukunftsgerichtet gestalten – aus Norddeutschland heraus!

LSN und entsprechenden Initiativen der Gesundheitswirtschaft, wie z. B. die Gesundheitswirtschaft Hamburg (GWHH), die Akteure der Life Sciences enger mit denen der Gesundheitswirtschaft verknüpft, könnte beispielhaften Charakter haben.

Wir freuen uns, Ihnen mit dieser Broschüre das Ergebnis des Strategieprozesses vorstellen zu können und sind zuversichtlich, dass sich Life Science Nord mit der Umsetzung dieser Strategie auch in den kommenden Jahren sehr erfolgreich agieren kann. ■



Minister
Dr. Bernd Buchholz

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Bernd Buchholz'.



Senator
Michael Westhagemann

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Westhagemann'.



1. Vorsitzender LSN e. V.
Dr. Mathias Kraas

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mathias Kraas'.

ZUSAMMENFASSUNG

Das Cluster LSN mit seinen rund 500 Unternehmen aus den Bereichen Medizintechnik, Biotechnologie und Pharma, den Fachhochschulen und Universitäten sowie den außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Kliniken bildet einen bedeutenden Innovations- und Wirtschaftsfaktor für die beiden Länder Hamburg und Schleswig-Holstein. Gleichzeitig ist LSN seit Jahren ein wichtiges Element der Clusterpolitik der Bundesländer und spielt in beiden regionalen Innovationsstrategien eine wichtige Rolle. Seit dem Strategieprozess im Jahr 2013 hat LSN sein Servicespektrum den Bedarfen der Clusterakteure entsprechend laufend professionalisiert, die gezielte Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft weiter vorangetrieben und damit einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Wertschöpfung und Innovationsfähigkeit der Region geleistet. Insbesondere die Schwerpunktsetzung auf die Themen Infektion und Hygiene, Knochenheilung und digitale Gesundheit im Rahmen der Innovationsförderung ermöglichte einen konsequenten Ausbau von bereits vorhandenen und zukünftig relevanten Kompetenzen im Cluster – ganz im Sinne der intelligenten Spezialisierung und nachhaltigen Profilierung als international bedeutsamer Life-Science-Standort. Der Erfolg in der Clusterarbeit spiegelte sich seither auch in der Entwicklung des LSN e. V. wider. Seit der Fusion der beiden vormaligen Vereine Bay to Bio und AGMT - Arbeitsgemeinschaft Medizintechnik im Jahr 2013 ist ein kontinuierliches und qualitatives Mitgliederwachstum zu verzeichnen, das stets die Ausgewogenheit in der Struktur der Branchenschwerpunkte und Wertschöpfungsstufen berücksichtigt.

Um dieser positiven Entwicklung auch künftig Rechnung tragen zu können gilt es, die bisherigen Ziele und Maßnahmen auf den Prüfstand zu stellen und neu auszurichten. Neue Herausforderungen durch technologische Neuerungen, Marktveränderungen, regulatorische Anforderungen oder durch einen verstärkten Wettbewerb um talentierte und qualifizierte Fachkräfte führen zu veränderten Rahmenbedingungen, die die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Life-Science-Sektors unmittelbar beeinflussen. Aus diesem Anlass wurden von Juli 2018 bis März 2019 in einem mehrstufigen Strategieprozess unter enger Einbindung des Vorstands des LSN e. V., des Aufsichtsrats des LSN Clustermanagements sowie der Clusterakteure eine kritische Bestandsanalyse durchgeführt, neue Handlungsfelder definiert sowie konkrete Ziele und Maßnahmen unter Berücksichtigung der identifizierten Herausforderungen abgeleitet.

Das Cluster will die weltweite Gesundheitsversorgung durch innovative Lösungen aus Hamburg und Schleswig-Holstein heraus zukunftsfähig gestalten und damit weltweit als Hot-Spot im Bereich Life Science anerkannt sein. Die exzellenten Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen in der Region, innovationsfreundliche Rahmenbedingungen sowie ein professionelles Clustermanagement sind hierfür zentrale Erfolgsfaktoren. Um diese ambitionierte Vision erreichen zu können, werden folgende strategische Ziele formuliert:

- > *Stärkung der Kompetenzen in ausgewählten Bereichen, um internationale Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen*
 - > *Steigerung des Innovationsoutputs durch neue Kooperationsformen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft*
 - > *Erzeugung von Wettbewerbsvorteilen durch die Unterstützung der Clustermitglieder im Umgang*
-

mit den Umbrüchen der Digitalisierung

- › *Unterstützung bei der Bewältigung der wachsenden globalen Anforderungen des regulatorischen Rahmens („Regulatory Affairs“)*
- › *Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Region durch eine engere Verzahnung von Life Science und Gesundheitswirtschaft*
- › *Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit zur Stärkung der Magnetwirkung für Neuansiedlung, Fachkräfte und führende Innovationsakteure*

Um die die zentralen Herausforderungen und damit verbundenen strategischen Ziele konkret und auf Arbeitsebene zu adressieren, wurden im Rahmen des partizipativ angelegten Strategieprozesses sechs operative Ziele mit mittelfristigem Charakter definiert, die das Handeln von LSN Management und LSN e. V. prägen und auf lange Sicht zur Erreichung der strategischen Ziele beitragen. Die operativen Ziele lauten wie folgt:

- › *Durch Themenschwerpunkte gezielt Kompetenzen ausbauen und auch sichtbar machen*
- › *Cross-sektorale Innovationen durch eine verbesserte Infrastruktur erleichtern*
- › *Zugang zu Wissen und Fachkräften als Schlüsselressource erleichtern*
- › *Die Innovations- und Gründerkultur weiterentwickeln*
- › *Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft bedarfsorientiert gestalten*
- › *LSN als Denkfabrik für Regionalentwicklung stärker nutzbar machen*

Alle operativen Ziele werden durch konkrete Maßnahmen von LSN Management in enger Zusammenarbeit mit relevanten Partnern, sowohl innerhalb des Clusters als auch darüber hinaus, begleitet. Bereits existierende und bewährte Aktivitäten werden auch weiterhin umgesetzt. Ergänzt werden diese durch neue Projekte, wie z. B. den Aufbau einer Testfeld-Infrastruktur zur Initiierung von cross-sektoralen Innovationen, um hierdurch auch verstärkt aktuelle und zukünftige Herausforderungen im Life-Science-Bereich in neue Innovationen und Wertschöpfungspotenziale umzumünzen.

LSN Management und der LSN e. V. stehen aufgrund der zunehmend komplexen und sich verändernden Rahmenbedingungen allgemein vor immer anspruchsvolleren Erwartungen und Aufgaben, die ein interdisziplinäres und integriertes Verständnis des Clustermanagements mit allen damit verbundenen Aktivitäten erfordern. Daher werden im Rahmen der LSN Clusterstrategie 2024 die vier Leitphilosophien „nachhaltiges Clustermanagement“, „bedarfsgerechtes Servicespektrum“, „intelligentes Partnering“ und „fokussiertes Branding“ eingeführt, die das gesamte Handlungsspektrum von LSN prägen.

Nicht zuletzt ist ein stetiges Erfolgs- und Wirkungsmonitoring entscheidend für den zukünftigen Erfolg von LSN. Es wird dabei weniger als Kontroll- und vielmehr als aktives Steuerungsinstrument für LSN Management und die entsprechenden Steuerungsgremien verstanden. Es ermöglicht eine flexible Anpassung von Zielformulierungen und damit verbundenen Maßnahmen bei möglichen Fehlentwicklungen. Eine Überprüfung des internen Maßnahmenplans und Indikatorensystems wird daher in regelmäßigen Abständen seitens LSN Management und in Abstimmung mit dem Vereinsvorstand und dem Aufsichtsrat erfolgen. ■

LIFE SCIENCE NORD 2013 – 2018

Im Rahmen des letzten Strategieprozesses im Jahr 2013 hatte sich das Cluster LSN neu ausgerichtet und verschiedene Schwerpunkte gesetzt, um eine Steigerung der Wertschöpfung in den Bereichen Medizintechnik, Pharma und Biotechnologie in der Region, eine Intensivierung der Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft sowie die nachhaltige Förderung von Innovationen zu erzielen. Die damit verbundenen Ziele wurden konsequent verfolgt und entsprechende Maßnahmen implementiert. Durch die intensive Zusammenarbeit der wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und politischen Akteure hat sich LSN über die Jahre kontinuierlich weiterentwickelt. Viele Innovationen und erfolgreiche Projekte sind aus der Clusterarbeit der letzten Jahre entstanden.

Im Folgenden wird anhand ausgewählter Beispiele die Entwicklung von LSN beschrieben, die stellvertretend für den Erfolg der letzten Jahre sind.

DER ÖKONOMISCHE FUßABDRUCK DES CLUSTERS LIFE SCIENCE NORD

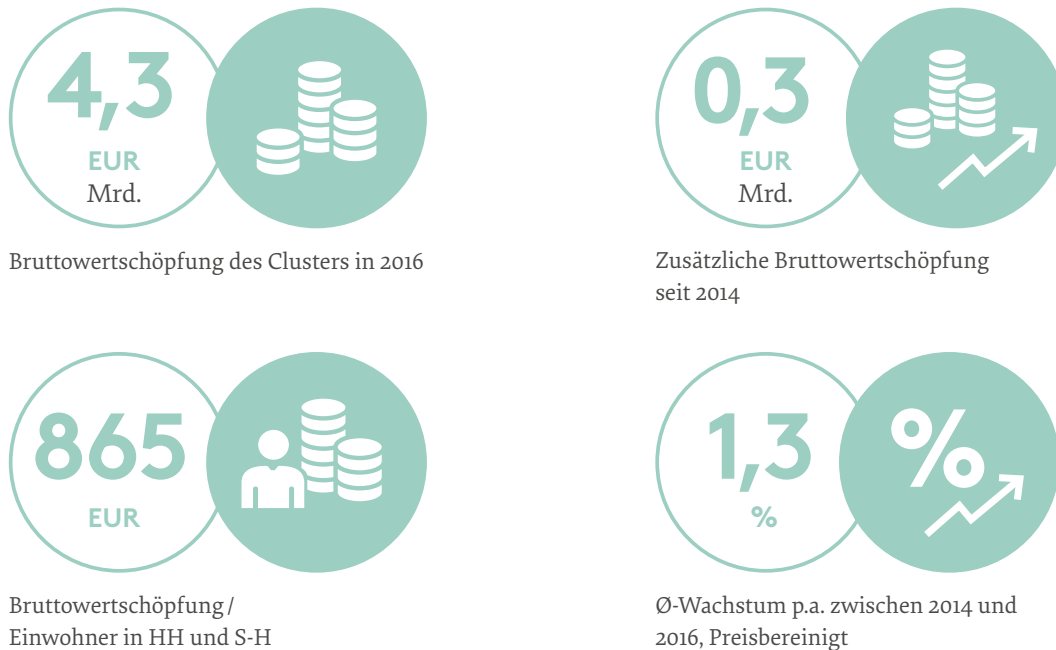
Zweifelsohne stellt die durch das Cluster LSN repräsentierte Branche einen wichtigen Industriesektor und starken Forschungsstandort in der Region dar. Diese Tatsache konnte auch durch die Studie „Der ökonomische Fußabdruck des Clusters Life Science Nord“ weiter quantifiziert werden.¹ Im Jahr 2016 betrug die Bruttowertschöpfung des Clusters 4,3 Mrd. EUR.² 43% der Bruttowertschöpfung wurde hierbei im Teilbereich Biotech / Pharma (inkl. Großhandel) erzielt, 31% im Bereich der Medizintechnik. 8.600 der insgesamt 49.900 Beschäftigten arbeiten im Bereich der Forschung und Entwicklung, was die Forschungsintensität der Branche in der Region belegt. Die knapp 49.900 Erwerbstätigen im Cluster LSN sichern rund 13.800 weitere Arbeitsplätze bei Vorleistungern des Clusters. Durch die Wiederverausgabung ihrer Einkommen entstehen weitere 12.600 Arbeitsplätze in der Gesamtwirtschaft der Region.

1) Unter dem Begriff „ökonomischer Fußabdruck“ ist die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Branchen anhand ökonomischer Kennzahlen wie z. B. Bruttowertschöpfung oder Exportvolumen zu verstehen.

2) Die komplette Studie kann unter <https://www.lifesciencenord.de/ueber-uns/das-cluster-in-zahlen/> eingesehen werden

Diese Zahlen belegen einmal mehr die wesentliche Bedeutung der Branche für die Region.

Abbildung 1: Kennzahlen zur Bruttowertschöpfung der industriellen Gesundheitswirtschaft für die Region Hamburg und Schleswig-Holstein (für 2016)



ENTWICKLUNG DER CLUSTERORGANISATION

Die Weiterentwicklung und zunehmende Professionalisierung des Clustermanagements von LSN stellte ein wesentliches Handlungsfeld der Strategie 2013 – 2018 dar. Dementsprechend wurde in den vergangenen Jahren viel Wert darauf gelegt, dass das Clustermanagement-Team in angemessenem Umfang personell und fachlich verstärkt wurde. So konnten strategische Projekte für die Mitglieder initiiert sowie Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Kliniken bedarfsgerecht unterstützt werden, die zur Profilierung des Standortes Hamburg / Schleswig- Holstein beitragen. Die Personalkapazität im Clustermanagement stieg von acht Vollzeitäquivalenten im Jahre 2013 auf 13,5 für das Jahr 2018 an.

Im Kontext dieser Professionalisierung stellte sich das Clustermanagement im Jahr 2015 erfolgreich den Herausforderungen der europäischen Zertifizierung für Clustermanagement-Exzellenz. Als Ergebnis der Auditierung durch Externe wurde LSN das Gold-Label für exzellentes Clustermanagement verliehen.



Diese Auszeichnung und die damit verbundene Re-Zertifizierung im Jahr 2018 hatten nicht nur nach innen sehr positive Auswirkungen, sondern auch in Bezug auf die Mitglieder. In einer Befragung der Clusterakteure zum Jahresende 2016 wurde die Arbeit von LSN Management deutlich positiv bewertet. Diese Einschätzung spiegelt sich auch in dem Eintritt von 21 neuen Mitgliedern im Jahr 2017 in den LSN e. V. wider.

Seit 2013 hat LSN sein Leistungsspektrum deutlich erweitert und ist somit in der Lage, seine Mitglieder zielgerichteter und bedarfsorientierter als bisher zu unterstützen. Im Laufe der letzten Jahre ist eine solide Basis geschaffen worden, um die zukünftigen Aufgaben, die sich aus der Implementierung der neuen LSN Strategie ergeben, erfolgreich zu bewältigen.

VEREINFACHUNG DER STRUKTUREN UND MARKENBILDUNG

Ausgehend von der Gründung des LSN e. V., welcher im Jahr 2013 durch die Fusion der Arbeitsgemeinschaft Medizintechnik e. V. (AGMT) und des Bay to Bio Fördervereins Life Science Nord e. V. mit Sitz in Lübeck gegründet wurde, konnte fortan eine klare Positionierung des Clusters LSN in den drei Schwerpunkten Biotechnologie, Medizintechnik und Pharma eingeläutet werden. Seither fungiert der Förderverein als zentrale Organisations- und Netzwerkplattform zur Stärkung dieser drei Branchen.

Mit dem Ziel, als Cluster LSN – und damit auch als Life-Science-Standort Hamburg und Schleswig-Holstein – deutlicher im überregionalen Kontext wahrgenommen zu werden, wurde 2015 die Clusteragentur Norgenta GmbH in Life Science Nord Management GmbH umbenannt. Damit wurde ein entscheidender Schritt zur Bildung einer einheitlichen und international sichtbaren Marke „Life Science Nord“ vollzogen. An der Clusteragentur LSN Management GmbH sind der LSN e. V. mit 20 % und die beiden Länder zu je 40 % beteiligt. Das Clustermanagement vernetzt Wirtschaft, Forschung und Politik im Norden und bringt dabei das Fachwissen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen ebenso ein wie die eigenen engen Kontakte in die Unternehmen. Es organisiert und beteiligt sich an Arbeitskreisen und Veranstaltungen, bietet Beratung und initiiert strategische Projekte für die Entwicklung innovativer Medikamente, Medizinprodukte und Dienstleistungen, baut internationale Kontakte zur Positionierung des Standorts und der Akteure auf und bietet eigene Formate für Qualifizierung und Weiterbildung an.

Die Marketing- und Kommunikationsstrategie wurde ab 2017 konsequent angewendet und umgesetzt, z. B. in einem einheitlichen Auftritt bei den Veröffentlichungen und dem Internet-Auftritt. Letzterer wurde entsprechend weiterentwickelt und professionalisiert. Für die Schwerpunktprojekte HIHEAL, Northopedics und QualiFIT wurden eigene Marken entwickelt und in die digitale und gedruckte Kommunikation eingebunden. Das LSN Magazin entwickelte sich zu einem von mehreren angesehenen Marketinginstrumenten.

SCHWERPUNKTBILDUNG FÜR INNOVATIONSFÖRDERUNG

Schon von Beginn an stellt die Förderung von Innovation und die damit verbundene Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft ein wesentliches Ziel von LSN dar. Daher hat LSN über die Zeit hinweg ein breites Dienstleistungsspektrum rund um das Thema Innovationsförderung entwickelt. So agiert LSN heutzutage zum einen als kompetenter Ansprechpartner

für die Clusterakteure bei innovationsrelevanten Fragen. Aufgrund umfangreicher Kenntnisse der regionalen Branchen- und Forschungslandschaft sowie vielfältiger Kontakte ist LSN in der Lage, bedarfsgerechte Unterstützung zu leisten.

Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass das Clustermanagement Konsortialpartner für Forschungsprojekte gezielt zusammenbringt bzw. die Clusterakteure auch bei der Antragsstellung begleitet. So belief sich im Jahr 2017 das gesamte Projektvolumen dieser Anträge auf 15 Millionen Euro.

Dem Clustermanagement ist es über die letzten Jahre hinweg gelungen, konkrete Projekte für und mit den Clusterakteuren von LSN zu initiieren, um den Ansatz der thematischen Schwerpunktbildung erfolgreich voranzubringen. Unter Einbeziehung des Vorstandes des LSN e. V. wurden folgende Schwerpunkte identifiziert:

- > [Infektion und Hygiene](#)
- > [Knochenheilung](#)
- > [Digitale Gesundheit](#)

Projekte, die einen der drei Schwerpunkte fokussieren, ermöglichen es LSN, sich ausgewählten innovationsrelevanten Fragestellungen vertiefend zu widmen.

Die [Vertiefungsprojekte](#) zielen darauf ab, einzelne Schwerpunktthemen mit Clusterakteuren vertiefend zu bearbeiten.

- > Das Projekt [Hygiene, Infection & Health \(HIHeal\)](#) hat das Ziel, ein clusterübergreifendes Netzwerk in den Themengebieten Hygiene, Infection & Health entlang einer gemeinsamen Wertschöpfungskette zwischen den Clustern Gesundheitswirtschaft Hamburg und LSN zu etablieren. Es wird – genauso wie das Projekt eHealth (s. unten) – als „Clusterbrückenprojekt“ in enger Kooperation mit dem Clustermanagement Gesundheitswirtschaft Hamburg umgesetzt. HIHeal vernetzt Akteure, darunter Unternehmen, wissenschaftliche Einrichtungen, Kliniken und Kostenträger am Standort Hamburg in diesem Bereich. Das Themenspektrum umfasst die Entwicklung von Strategien und Technologien zur Prävention, Diagnostik und Therapie von Infektionskrankheiten.



- > Das Projekt eHealth, ebenfalls initiiert im Rahmen des Clusterbrückenansatzes (s. oben), zielt darauf ab, die Synergien zum Schwerpunkt Digitale Gesundheit zu bündeln. Neben der Implementierung verschiedener Veranstaltungsformate (eHealth Lounges, eHealth-Day, Expertenworkshops etc.) und dem damit verbundenen Aufbau eines Netzwerkes werden Innovationsprojekte initiiert und Gründungen gefördert.

- › Mit dem Kompetenznetzwerk „Knochenheilung / Northopedics“ wurde ein weiterer Schwerpunkt identifiziert und projektbezogen vorangetrieben. Muskuloskelettale Erkrankungen spielen eine große Rolle für den Gesundheitszustand der Gesellschaft. Ihre Bedeutung wird durch den demographischen Wandel weiter steigen. Im Rahmen von Northopedics entsteht mit Klinikern, Grundlagenforschern verschiedener Fachrichtungen und Industrieunternehmen ein Kompetenznetzwerk, das wesentliche medizinische Fragestellungen identifiziert und bearbeitet.



- › Das Projekt Baltic Fracture Competence Centre (BFCC) stärkt die Position von LSN ebenfalls im Bereich Knochenheilung, mit besonderem Fokus auf Frakturmanagement. BFCC hat eine transnationale Frakturregisterplattform von fünf Krankenhäusern aus Estland, Deutschland, Litauen, Polen und Schweden entwickelt und implementiert, die einen Vergleich der Prozess- und Ergebnisqualität zwischen Institutionen und Ländern ermöglicht. Diese transnationale Forschungs- und Innovationsinfrastruktur wird die evidenzbasierte Identifizierung klinischer Best Practices und Innovationsbedürfnisse fördern.
- › Das Projekt Bonebank zielt auf den Aufbau und die Implementierung einer deutsch-dänischen Biobank für Knochenmark-Stammzellen ab, vor allem durch die Entwicklung von Verfahren zur Gewinnung von Knochenmark-Stammzellen in der klinischen Fraktur-Behandlung im Rahmen von Routine-Operationen.

Weiterhin waren und sind LSN und ausgewählte Akteure in verschiedenen Netzwerkpartnerschaften zu unterschiedlichen Themen involviert, die primär das Ziel verfolgen, das nationale und internationale Kooperationsnetzwerk von LSN zu verbessern. Relevante Projekte sind hierbei InnoCan (Testzentrum für neue innovative Lösungen für die Behandlung von Krebs), HealthCAT (Entwicklung eines Roboter-Prototyps zum Einsatz in Pflegestationen), CellTom (Entwicklung von medizinischen Bildgebungsverfahren zur schnellen Tumorerkennung) oder Antimik (Netzwerk Antimikrobielle Oberflächen und hygienische Beschichtungen).

QUALIFIZIERUNG UND FACHKRÄFTESICHERUNG

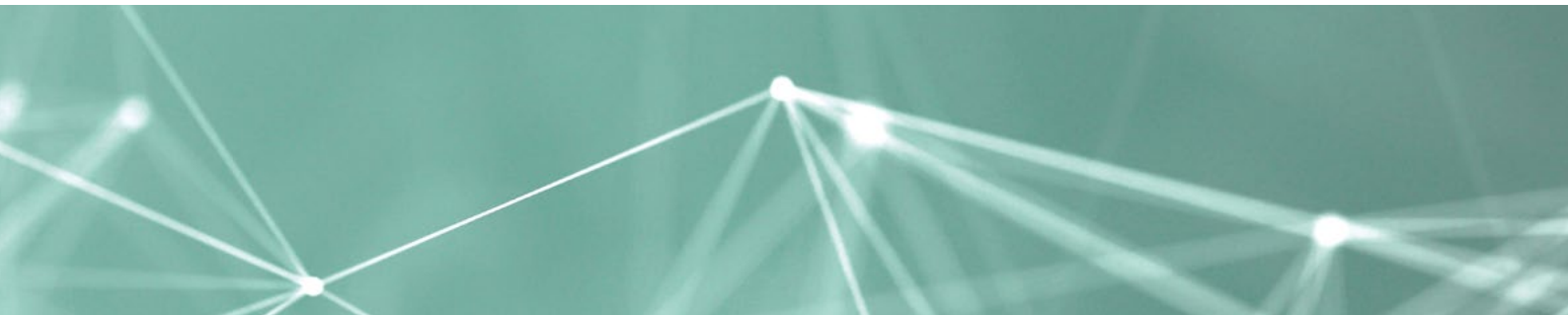
Mit der LSN Strategie 2013 – 2018 wurde das Thema Qualifizierung aktiv verfolgt. Seitdem wurden eine Reihe von Aktivitäten erfolgreich implementiert und weitergeführt, wie z. B. die Studierendentagungen, die Kooperation mit T5 Interface (Organisator der T5 Jobmesse) oder auch Projekte wie QualiFIT oder QualiCS, in deren Rahmen mit ausgewählten Projektpartnern dem branchenspezifischen Ausbau von bedarfsgerechten Weiterbildungsmöglichkeiten Raum gegeben wird.

Mit der LSN ACADEMY gibt es seit 2017 ein hauptsächlich onlinebasiertes Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot, das sich explizit an Fach- und Führungskräfte der Life-Science-Branche richtet. Die Selbstlernkurse wurden im Rahmen des mit ESF- und Landesmitteln geförderten Projektes QualiFIT von LSN Management in Kooperation mit der oncampus GmbH, der Fachhochschule Lübeck und der Fraunhofer-Einrichtung für Marine Biotechnologie und Zelltechnik konzipiert. Mitglieder des LSN e. V. haben die Möglichkeit, kostengünstige und zudem ermäßigte Angebote in den Bereichen „Management“ sowie „Forschung & Technik“ wahrzunehmen und sich so neben dem Beruf weiterzubilden.

STÄRKUNG DER MITGLIEDERSTRUKTUR UND -EINBINDUNG

Das Cluster LSN ist über die Jahre hinweg kontinuierlich gewachsen. Von den rund 500 Unternehmen in der Region sind rund 250 Akteure aus Wissenschaft und Wirtschaft im Cluster als Mitglieder des LSN e. V. integriert. Hierbei werden viele Wertschöpfungsketten im Bereich Life Science komplett oder weitestgehend abgedeckt. Besonderer Wert wurde hierbei auf qualitatives Mitgliederwachstum gelegt.

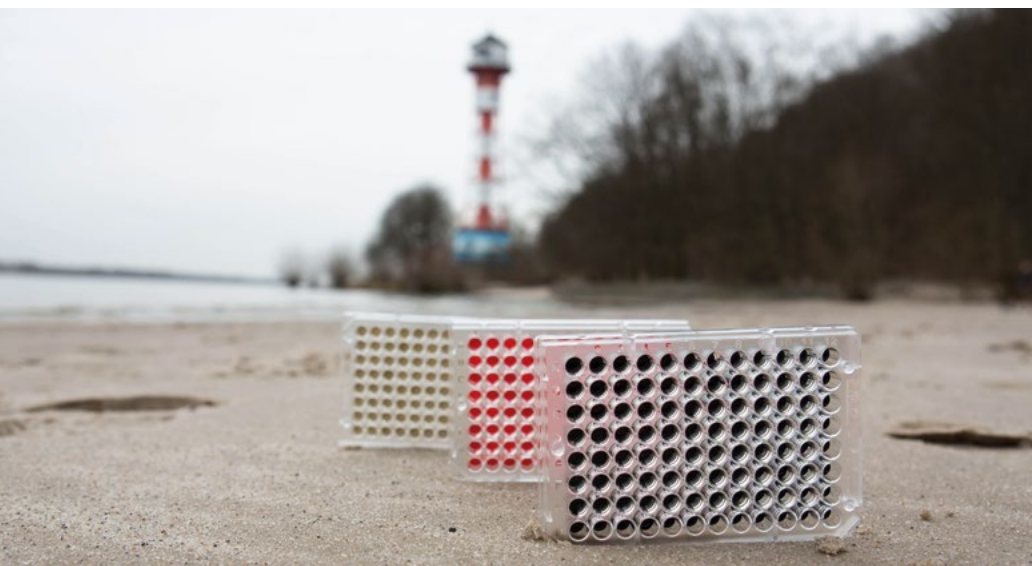
Gestaffelt nach den Edelmetallen Platin, Gold und Silber können die Mitglieder des LSN e. V. verschiedene Partnerprogramme und damit verschiedene Stufen exklusiver Angebote nutzen. Dadurch können Angebote, die mit einer Mitgliedschaft im LSN e. V. verbunden sind, den Unternehmensbedürfnissen angepasst werden. Dies hat ebenso wie die verschiedenen in der Vergangenheit etablierten Arbeitskreise dazu geführt, dass viele Unternehmen nicht nur Mitglied im LSN sind, sondern sich im Sinne der Clusterarbeit aktiv einbringen. Hiervon profitiert das gesamte Cluster mit all seinen Akteuren.



2 DIE EINBETTUNG VON LIFE SCIENCE NORD IN DAS REGIONALE BZW. NATIONALE INNOVATIONSSYSTEM

Das Cluster LSN und seine Akteure repräsentieren für die Region Hamburg und Schleswig-Holstein einen wichtigen Innovations- und Wirtschaftsfaktor im Bereich Medizintechnik, Biotechnologie und Pharma. Das Cluster repräsentiert ca. 500 Unternehmen, rund 50.000 Arbeitsplätze, 5 Universitäten und 4 Fachhochschulen, mehr als 12 außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sowie 2 Universitätskliniken.

Gleichzeitig ist LSN seit Jahren ein wichtiges Element der Clusterpolitik beider Bundesländer und spielt in beiden regionalen Innovationsstrategien eine wichtige Rolle. Im Aufsichtsrat von LSN sind hochrangige politische Vertreter repräsentiert, wodurch ebenfalls ein enger fachpolitischer Austausch sichergestellt ist. Eine Reihe von Projekten, die durch das Clustermanagement von LSN implementiert werden, werden von einem der beiden Bundesländer oder beiden zugleich finanziert, da durch den Clusteransatz von LSN die größte Wirkung sowie Effekte bei den involvierten Clusterakteuren erwartet werden. Einige dieser Projekte werden aufgrund der fachlichen Nähe zusammen mit dem Cluster Gesundheitswirtschaft Hamburg GmbH durchgeführt. Insgesamt ist der Austausch mit dieser Clusterinitiative und vielen anderen in der Region eng und kontinuierlich.



Thematische Überlappungen bestehen auch zu anderen Clusterinitiativen der Region Hamburg und Schleswig-Holstein. Beispielsweise bestehen beim Thema „Innovative Produktionstechnologien“ Anknüpfungspunkte zu den Clusterinitiativen Hamburg Aviation, Maritimes Cluster Norddeutschland oder foodRegio. Im Kontext der „Digitalen Transformation“ sind zukünftig verstärkt auch thematische Kooperationen mit den Clusterinitiativen Hamburg Kreativ Gesellschaft oder Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein zu erwarten. Dies zeigt, dass LSN aufgrund seiner Interdisziplinarität, industriellen und forschungsspezifischen Stärke sowie thematischen Breite einen wesentlichen Akteur im norddeutschen Innovationssystem darstellt. Entsprechend der Innovationsstrategien beider Länder haben die Clusterinitiativen auch die wichtige Funktion inne, in den strategischen Spezialisierungsfeldern die Forschungsaktivitäten zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu intensivieren. Ziel ist die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Wissenschafts- und Wirtschaftsstandorte beider Länder, vor allem die nachhaltige Sicherung der Leistungsfähigkeit der ansässigen kleinen und mittleren Unternehmen.³

LIFE SCIENCE NORD ALS TEIL DER LIFE-SCIENCE-CLUSTERLANDSCHAFT IN DEUTSCHLAND

Neben der regionalen Einbettung des Clusters LSN muss auch die Verortung innerhalb des nationalen Innovationssystems bzw. der Life-Science-Branche betrachtet werden. Gemäß der Angaben auf der Clusterplattform Deutschland, dem zentralen Informationsportal zu clusterbezogenen Themen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie sowie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, existiert eine hohe Anzahl an Clusterinitiativen mit thematischen Bezügen zu den Bereichen Life Sciences, Biotechnologie, Medizintechnik und Pharma. Diese zeichnen sich durch unterschiedliche Entwicklungs- und Leistungsstände aus. Einige der Clusterinitiativen sind ebenfalls forschungs- und wirtschaftsbezogene Hotspots wie LSN. Insgesamt lässt sich feststellen, dass das Cluster LSN in Deutschland eines von mehreren ist, das hinsichtlich der Mitgliederzahlen und der Clustermanagement-Exzellenz zu den Führenden gehört.

3) Vgl. siehe: Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (2014); vgl. siehe: Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein (2013; 2014)

Zusätzlich zur verstärkten internationalen Ausrichtung werden zukünftig auch cross-regionale Kooperationen innerhalb Deutschlands an Bedeutung gewinnen. Aus diesem Grund wird es wichtig sein, die Entwicklungen relevanter Clusterinitiativen und deren Clusterakteure zu verfolgen, um mit Akteuren, welche eine führende Markt- und Technologiekompetenz besitzen, Forschungs- und Wirtschaftskooperationen zu initiieren.

In der nachfolgenden Kartengrafik sind ausgewählte Life-Science-Clusterinitiativen aus Deutschland verortet. Eine Übersicht mit Kurzporträts ist als Anlage dem Strategiedokument beigelegt. Die Darstellung basiert ausschließlich auf öffentlich frei verfügbaren Informationen⁴.

Abbildung 2: Regionale Verortung von Clusterinitiativen aus Deutschland im Bereich Life Science und Biotechnologie⁵ (eigene Darstellung)



Quelle: Clusterplattform Deutschland (2019)

4) Hinweis: Es werden nur Clusterinitiativen exemplarisch dargestellt, welche bereits gut etabliert sind und einen höheren Leistungs- bzw. Exzellenzgrad aufweisen.

5) Hinweis: Die regionalen Clusterinitiativen sind Mitglied im Programm „go-cluster“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Quelle: Clusterplattform Deutschland. www.clusterplattform.de (zuletzt geprüft am 08.01.2019)

LIFE SCIENCE NORD ALS TEIL DER LIFE-SCIENCE-FORSCHUNGSAGENDA IN DEUTSCHLAND

Zu den großen gesellschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gehören u. a. der Klimawandel, die demografische Entwicklung, die Ressourcenverknappung und Energieversorgung, der Zugang zu Informationen und Mobilität sowie vor allem alle Aspekte der Gesundheit wie weltweite Bekämpfung von Krankheiten (u. a. Infektionskrankheiten, Autoimmunerkrankungen, Tumorkrankheiten, soziale Krankheiten [Zivilisationskrankheiten, Mangelkrankungen] oder degenerative Krankheiten) sowie flächendeckende gesundheitliche Versorgung. Aufgrund der hohen Bedeutung der Herausforderung „Gesundheit“ hat diese Thematik eine hohe Priorität und ist in alle politischen Agenden auf Länder-, Bundes- und EU-Ebene eingebunden. Aufgrund der inhaltlichen Verortung von LSN zur gesellschaftlichen Herausforderung „Gesundheit“ ergibt sich ein hohes Potenzial für das Cluster LSN mit seinen Akteuren, um hier einen signifikanten Beitrag zu leisten.

Neben den beiden länderspezifischen Innovationsstrategien⁶, in denen die Life Sciences jeweils als ein Spezialisierungs- bzw. Zukunftsfeld beschrieben werden, sind auf Bundesebene bzw. seitens der Bundesregierung vor allem die „Hightech-Strategie 2025. Köpfe. Kompetenzen. Innovationen“ sowie die „Strategie Künstliche Intelligenz“ von hoher Bedeutung⁷. Vor allem in der neuen „Hightech-Strategie 2025“ im Kapitel „Gesundheit und Pflege: Für ein aktives und selbstbestimmtes Leben“ sind die Kernelemente der deutschen Forschungsagenda bis zum Jahr 2025 beschrieben, die dann in entsprechende Förderprogramme umgesetzt werden. Neue forschungs- und innovationspolitische Initiativen, welche zukünftig in hohem Maße Anknüpfungspunkte für die Themen von LSN bieten, sind insbesondere das neue „Rahmenprogramm Gesundheitsforschung“, das die strategische Ausrichtung der Förderung in diesem Bereich definieren wird (ab 2019), und die „Roadmap Digitale Gesundheitsinnovationen“, um das Zusammenwirken aller Verantwortlichen von der Entwicklung bis zur Umsetzung innovativer eHealth-Lösungen zu optimieren (ab 2019). In diesen forschungs- und innovationspolitischen Initiativen wird es bis zum Jahr 2025 vielfältige Fördermöglichkeiten geben, um Forschungsprojekte für die Clusterakteure von LSN zu akquirieren.

Aufgrund des neuen strategischen Handlungsfeldes „Digitale Transformation“ (s. Kapitel 5.2) wird die „Strategie Künstliche Intelligenz“ der Bundesregierung für das Clustermanagement und die Clusterakteure von LSN relevant sein, um die Fähigkeit zur Nutzung von KI-Anwendungen für die gesamte Bandbreite der deutschen Wirtschaft⁸ zu eröffnen. Im Rahmen der „Plattform für Künstliche Intelligenz“⁹ wird in der „AG 6: Gesundheit, Medizintechnik, Pflege“ zum gegenwärtigen Zeitpunkt erarbeitet, welche Möglichkeiten KI-Anwendungen für die Prävention, Diagnose und Therapie in der Medizin sowie in der Pflege und Rehabilitation bieten.

Auf EU-Ebene bietet vor allem „Horizon 2020“, das Förderprogramm für Forschung und Innovation der Europäischen Kommission, noch bis zum Jahr 2020 mit dem Teil III „Gesellschaftliche Herausforderungen“ | 1. Gesundheit, demografischer Wandel und Wohlergehen“ inhaltliche Bezüge zu LSN.

6) Vgl. siehe: Freie und Hansestadt Hamburg. Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (2014) sowie Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein (2013, 2014)

7) Vgl. siehe: Die Bundesregierung (2018a) und Die Bundesregierung (2018b)

8) Vgl. siehe: Die Bundesregierung (2018a)

9) Vgl. siehe: Plattform für Künstliche Intelligenz. Weiterführende Informationen: www.plattform-lernende-systeme.de (zuletzt geprüft am 08.01.2019)

METHODISCHES VORGEHEN UND STRATEGIEPROZESS

Der achtmonatige, partizipativ angelegte Prozess (Juli 2018 bis Februar 2019) zur Aktualisierung der Strategie des Clusters LSN gliederte sich in verschiedene Schritte. Dabei wurden vonseiten des Clustermanagements, des LSN e. V., der beiden Länder Freie und Hansestadt Hamburg und Schleswig-Holstein sowie unter Einbindung der Clusterakteure (Unternehmen, Hochschul- und Forschungseinrichtungen, Kliniken) die bisherigen Strategieinhalte auf den Prüfstand gestellt und weiterentwickelt. Abbildung 3 veranschaulicht die wesentlichen Elemente des Prozesses, die in die Neufassung der LSN Clusterstrategie bis 2024 und des zugehörigen Implementierungsplans mündeten.

Abbildung 3: Methodisches Vorgehen und Strategieprozess



Ausgehend von einer ersten [Bestandsaufnahme \(AP 1\)](#) wurde eine interne [Kick-off-Veranstaltung \(AP 2\)](#) unter Beteiligung des Clustermanagements, Vertretern des LSN e.V. sowie der beiden Länder Freie und Hansestadt Hamburg und Schleswig-Holstein durchgeführt. Hierbei wurden insbesondere die zentralen Erwartungen in Bezug auf die inhaltliche, methodische und organisatorische Ausgestaltung des Strategieprozesses diskutiert sowie bisherige Erfolge und Weiterentwicklungspotenziale eruiert.

Im Anschluss daran fand ein [externes Auftaktevnt \(AP2\)](#) statt, bei welchem LSN-Clusterakteure und interessierte Branchenvertreter die Gelegenheit hatten, sich über die Prozessgestaltung zu informieren und gemeinsam an der inhaltlichen Ausrichtung von sechs thematisch orientierten, strategischen Handlungsfeldern (s. Abbildung 4) mitzuwirken, die im Vorfeld zur Strategieentwicklung vonseiten des Clustermanagements gemeinsam mit den Gesellschaftern formuliert wurden.

Die hierbei erzielten Ergebnisse dienten als Grundlage für die Durchführung von sechs [Workshops zu den strategischen Handlungsfeldern \(AP 3\)](#), die unter Einbindung der Clusterakteure vertieft behandelt, d. h. hinsichtlich Herausforderungen, operativen Zielen und Maßnahmen spezifiziert und weiterentwickelt wurden. Darüber hinaus wurden im Rahmen eines siebten, internen Workshops Möglichkeiten erörtert, um zukünftig ein nachhaltiges Clustermanagement zu sichern.

Abbildung 4: Sechs thematisch orientierte Handlungsfelder zur Strategieentwicklung



Die Ergebnisse aller Handlungsfeld-Workshops wurden schließlich analysiert und ausgewertet, um die wesentlichen Eckpunkte der aktualisierten Strategie zu konzipieren. In der [Strategiewerkstatt \(AP 4\)](#), an der das Clustermanagement sowie Vertreter des LSN e. V. und der beiden Länder teilnahmen, wurden die wesentlichen Elemente gemeinsam diskutiert, präzisiert und ergänzt. Damit war die Basis für die Neufassung der LSN Clusterstrategie gelegt. Im engen Austausch mit dem Clustermanagement und unter Berücksichtigung des Feedbacks der Werkstatt-Teilnehmer wurde die LSN Clusterstrategie 2024 [finalisiert \(AP 5\)](#) sowie um einen internen Umsetzungs- und Maßnahmenplan ergänzt. Den Abschluss des Strategieprozesses markieren die Präsentation der neuen Clusterstrategie vor dem Aufsichtsrat der LSN Management GmbH und dem Vorstand des LSN e. V. sowie die anschließende Zustimmung durch beide Gremien.

ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN IN DER LIFE-SCIENCE-BRANCHE

Die operativen Ziele und Maßnahmenvorschläge, die im Rahmen der Handlungsfeld-Workshops erarbeitet wurden, leiteten sich stets von den eingangs formulierten wesentlichen zukünftigen Herausforderungen in der Life-Science-Branche ab, die von den teilnehmenden Clusterakteuren geäußert wurden. Diese beziehen sich sowohl auf technologische Entwicklungen, Marktveränderungen, regulatorische Anforderungen und Aspekte der Fachkräftesicherung bzw. -gewinnung, ergänzt um solche, die eher die strukturellen Rahmenbedingungen in der Region betreffen.

Die zentralen Herausforderungen, welche die strategischen und operativen Ziele der LSN Clusterstrategie 2024 als Kernelemente begründen, sind hier zusammenfassend aufgeführt:

› Die veränderten regulatorischen Rahmenbedingungen stellen eine der signifikanten Herausforderungen der Branche jetzt und zukünftig dar.

Die Änderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen („Regulatory Affairs“) führen zu einer hohen Unsicherheit in Bezug auf Regularien und deren Interpretation, zu erhöhten Kosten, die nicht an den Markt weitergegeben werden können. Aus erhöhten regulatorischen Anforderungen resultiert ferner die Notwendigkeit, Kapazitäten zur Erstellung klinischer Studien bereitzustellen.

› Zugang zu wichtigen Anwendern bzw. Kundengruppen, insbesondere aus der Gesundheitswirtschaft, fehlt.

Es gilt, neue strategische Partnerschaften einzugehen, um die Distanz zu Anwendern zu reduzieren. So gewinnt das Thema Erstattungsfähigkeit zunehmend an Bedeutung, sowohl im Bereich der Medizinprodukte als auch bei der Arzneimittelzulassung. Darüber hinaus stehen auch die Erprobung und Gebrauchstauglichkeit von Medizinprodukten im Praxisumfeld mehr und mehr im Vordergrund. Daher gilt es, die Nähe zu Klinikern, Patientenvereinigungen und anderen Akteuren der Gesundheitswirtschaft herzustellen.

› Eine verstärkte Kompetenzentwicklung in ausgewählten Themenfeldern ist notwendig, um international sichtbar und damit wettbewerbsfähig zu bleiben.

Das technologische Kompetenz-Portfolio von LSN ist bislang überregional nicht ausreichend sichtbar. Im Kontext der Internationalisierung spielen aber überregionale Sichtbarkeit des Clusters, seiner Akteure sowie eine hohe Reputation des Standortes für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit im Life-Science-Bereich eine wesentliche Rolle.

› Digitalisierung wird ein permanentes Thema sein, welches integriert und für KMU praxisgerecht verstanden werden muss.

Neue digitale Technologien und entsprechende Geschäftsmodelle entfalten im Gesundheitswesen vor allem dann die größtmöglichen Mehrwerte, wenn sie in ganzheitlichen Versorgungskonzepten eingebunden sind. Viele Ideen und Konzepte werden jedoch als Insellösungen realisiert. Diese gilt es zukünftig gesamtheitlich zu betrachten, zu integrieren und deutlicher innerhalb des Clusters sichtbar zu machen, um Innovationen mit nachhaltiger Wirkung zu erzielen.

Ferner spielen zunehmend rechtliche Rahmenbedingungen bei der Entwicklung und dem Angebot digitaler Lösungen eine entscheidende Rolle. Fragen des Datenschutzes und der Informationshoheit gilt es zu klären. Denn auch für die Unternehmen und deren zukünftigen Geschäftsmodelle werden diese Aspekte wegweisend sein. Es wird nicht nur darum gehen, eigene Produkte um datenbasierte Zusatzleistungen zu erweitern. Auch die Schaffung von Smart Services in plattformbasierten Geschäftsmodellen wird im Life-Science-Bereich erfolgsentscheidend sein.

› Die Rahmenbedingungen für Gründungen im Life-Science-Sektor sind noch nicht optimal.

Gründungsbezogene Unterstützungsaktivitäten von LSN Management konnten bislang von Clusterakteuren und Gründungsinteressierten im Life-Science-Bereich nicht ausreichend wahrgenommen werden.

Darüber hinaus sind auch viele Start-up-Angebote in der Clusterregion bislang branchen- und technologieoffen, d. h. bei der Beurteilung von Gründungsideen und -konzepten war die Expertise von LSN im Bereich der Life Sciences noch nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt.

Um eine nachhaltig wertschöpfende Wirkung zu erzielen, ist außerdem eine lückenlose Finanzierbarkeit von (Aus-)Gründungen bis hin zur Skalierungsphase entscheidend für den erfolgreichen „Rollout“.

› Fachkräftemangel wird zum ernsthaften Wettbewerbsnachteil.

Mitgliedsunternehmen von LSN haben zunehmend Schwierigkeiten, ihre offenen Stellen mit talentierten Fachkräften zu besetzen. Neben attraktiven Karriereperspektiven werden flexibel gestaltete Arbeitszeitmodelle (Stichwort: Work-Life-Balance) und ein inspirierendes, kollaboratives Arbeitsumfeld zunehmend zum Erfolgsfaktor im Recruiting und bei der Mitarbeiterbindung.

Die Steigerung von Motivation und Kreativität wird in Zukunft auch immer mehr durch den Einsatz von interaktiven Technologien wie z. B. Virtual Reality oder Künstliche Intelligenz in Form von kollaborativen Robotern (Cobots) beeinflusst werden.

Für LSN werden diese Aspekte im Rahmen des Talentmarketings entscheidend sein, um als attraktiver Karrierestandort im Life-Science-Bereich wahrgenommen und nachgefragt zu werden.

› **Rahmenbedingungen für innovative Produktionstechnologien verschlechtern sich.**

Die Produktionstechnik spielt im Life-Science-Bereich eine oftmals unterschätzte Rolle. Gleichzeitig ist dies oftmals, z. B. in der Medizintechnik, von entscheidender Bedeutung. Insgesamt muss festgestellt werden, dass die regionalen Rahmenbedingungen für die Produktionstechnik aus Sicht der Mitgliedsunternehmen zuletzt unattraktiver geworden sind. Auch im Rahmen der Regionalentwicklung wurde der Produktionstechnik als wichtigem Standortfaktor für die Zukunft keine ausgeprägte Relevanz beigemessen. Diesem zunehmenden Wettbewerbsnachteil gilt es mit entsprechenden Maßnahmen im Cluster LSN entgegenzuwirken.

5 LIFE SCIENCE NORD CLUSTERSTRATEGIE 2024

Im Rahmen des Strategieprozesses wurde eine Reihe von strategischen und operativen Zielen formuliert, zu deren Erreichung die Implementierung der LSN Strategie bis 2024 einen wichtigen Beitrag leisten soll. Somit formuliert die Strategie den Rahmen für das Handeln und Wirken des Clustermanagements und des Vereins in den nächsten Jahren. Die strategischen Ziele haben einen langfristigen Charakter und orientieren sich vor allem an den aktuellen globalen Trends der Branche. Der strategischen Zielebene sind wiederum operative Ziele untergeordnet, die das Maßnahmenspektrum im Cluster LSN und damit die operative Arbeit des Clustermanagements bestimmen. Diese eher mittelfristigen Ziele sind unmittelbares Resultat der durchgeführten Handlungsfeld-Workshops und adressieren direkt die verschiedenen identifizierten Herausforderungen der Clusterakteure. Gleichzeitig sind sie so angelegt, dass sie einen wirksamen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele leisten.

Bei der Strategieentwicklung wurde auch darauf geachtet, dass diese in Übereinstimmung mit den regionalen Innovationsstrategien der beiden Bundesländer steht. Da das Cluster LSN als Instrument der Entwicklung der Life-Science-Region zu sehen ist, müssen die strategischen Ziele des Clusters kompatibel mit denen der beiden regionalen Innovationsstrategien sein.

Abbildung 5 veranschaulicht den schematischen Aufbau des Strategie- und damit verbundenen Zielsystems. Die einzelnen Ebenen und deren Zusammenhänge werden in den nachfolgenden Kapiteln genauer beschrieben und erläutert.

Abbildung 5: Ebenen der LSN Clusterstrategie 2024



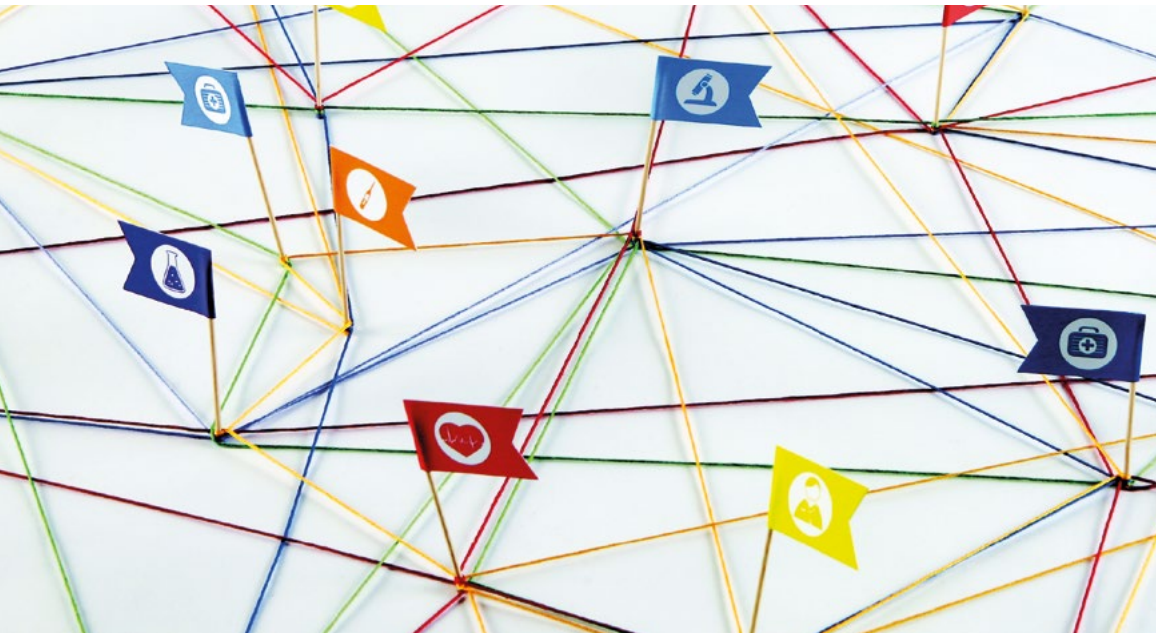
Gleichzeitig bleibt die komplette Abdeckung aller Stufen der Wertschöpfungskette – von der Idee eines Produktes oder Verfahrens bis hin zur Vermarktung – auch elementarer Bestandteil der Clusterstrategie. Eine weiterhin konsequente Fokussierung auf bestimmte Themenschwerpunkte in den Bereichen Medizintechnik, Biotechnologie und Pharma soll die besonderen Kompetenzen von LSN weiter schärfen und hierüber eine klarere Profilierung sowie höhere Sichtbarkeit über die Region hinaus erreichen. Dieser Ansatz wird im Rahmen der Clusterstrategie 2024 als eigenes operatives Ziel aufgeführt.

5.1 VISION

Das Handeln von LSN Management, des LSN e. V. und seiner Akteure zielt vor allem darauf ab, gemeinsam neue Lösungen zu generieren, die die Gesundheitsversorgung der Menschen stetig verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit der Region langfristig sicherstellen. Die Weiterentwicklung von LSN und die sich verändernden Rahmenbedingungen machen eine Anpassung und Neuformulierung der früheren Vision notwendig:

*Wir wollen gemeinsam die weltweite
Gesundheitsversorgung zukunftsgerichtet
gestalten – aus Norddeutschland heraus!*

LSN etabliert sich als führendes Life-Science-Cluster in Europa, wo innovative Lösungen zur Verbesserung der weltweiten Gesundheitsversorgung geschehen. Durch seine exzellenten Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen, die innovationsfreundlichen Rahmenbedingungen und sein professionelles Clustermanagement ist es weltweit als Hot-Spot im Bereich Life Science anerkannt.



5.2 STRATEGISCHE ZIELE

Um die anspruchsvolle Vision von LSN langfristig zu erreichen, gilt es, entsprechende strategische Ziele zu adressieren, welche auch unmittelbar auf die besonderen Herausforderungen des Clusters LSN und der Branche antworten. Diese sind sowohl eine Reaktion auf die Entwicklung von LSN in den letzten Jahren, als auch eine Antwort auf die sich verändernden Rahmenbedingungen. Auch zukünftig wird LSN die Stärke der sehr breit angelegten Kompetenzen der Wirtschaft und Wissenschaft nutzen und hierüber das gesamte Spektrum der Wertschöpfungskette abdecken. Dies erfordert auch weiterhin ein strukturiertes Vorgehen von LSN bei der periodischen Identifikation von neuen technologischen und marktrelevanten Trends unter Beteiligung der entsprechenden Clusterakteure. Auch wenn die strategischen Ziele aufgrund ihres langfristigen Charakters mit hoher Wahrscheinlichkeit bis zum Jahre 2024 relevant bleiben, ist davon auszugehen, dass das Maßnahmen- und Dienstleistungsspektrum von LSN sich kontinuierlich weiterentwickeln wird, um auch zukünftig eine bedarfsgerechte und professionelle Unterstützung im Sinne der Akteure anbieten zu können.

Im Rahmen des Strategieprozesses wurden sechs strategische Ziele identifiziert, die sowohl einzeln als auch in ihrer Summe einen Beitrag zur Erfüllung der Vision beitragen. Diese sind nicht isoliert, sondern gleichgewichtig und eng miteinander verzahnt zu betrachten.

1. STÄRKUNG DER KOMPETENZEN IN AUSGEWÄHLTEN BEREICHEN, UM INTERNATIONALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT SICHERZUSTELLEN

LSN deckt ein vergleichsweise breites Spektrum der Biotechnologie, Pharma- und Medizintechnikbranche ab. Der strategische Ansatz der Vergangenheit, neben der breiten Kompetenz auch in ausgewählten Bereichen wie Knochenheilung oder Hygiene durch ausgewählte Projekte eine vertiefende Kompetenz mit ausgewählten Clusterakteuren auf- und auszubauen, hat zu ersten positiven Ergebnissen geführt. Dieses gilt es zukünftig vom Projektstatus in

konkrete Wettbewerbsvorteile zu überführen. Daher soll dieser Ansatz weiterverfolgt werden. Dies bedeutet zum einen, dass die Ergebnisse der aktuellen Projekte angemessen verwertet werden, um so den Kompetenzaufbau bei den involvierten Akteuren sicherzustellen und somit in Wettbewerbsvorteile zu überführen. Zum anderen heißt dies, neue Schwerpunktthemen zu identifizieren und im Cluster LSN vertiefend zu behandeln. Dies soll in einem konsensualen, partizipativen Prozess erfolgen.

2. STEIGERUNG DES INNOVATIONSOUTPUTS DURCH NEUE KOOPERATIONSFORMEN ZWISCHEN WISSENSCHAFT UND WIRTSCHAFT

Die digitale und industrielle Transformation und zunehmende technologische Konvergenz, aber auch veränderte soziale und kulturelle Rahmenbedingungen führen zu einem Wandel in Bezug darauf, wie Innovationen entstehen. Diese werden zunehmend interdisziplinärer und cross-sektoral. Hierdurch werden aber auch neue Kooperationsformen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft notwendig. Der klassische Technologietransfer von der Forschung in die Wirtschaft wird sich grundlegend ändern. Die wissenschaftlichen Akteure werden teilweise zunehmend als „Problemlöser“ für die Unternehmen agieren müssen. Daher muss der erhöhte Innovationsoutput im Fokus der Kooperationen stehen. In aufzubauenden Testfeldern, d. h. offen zugänglichen, aber räumlich begrenzten Arealen mit forschungsinfrastruktureller Ausstattung (siehe auch operatives Ziel 2), werden beide Akteursgruppen prototypische Lösungen auf die reale Praxistauglichkeit hin entwickeln und erproben. All dies macht neue Kooperationsformen zwischen Wissenschaft, Klinik und Wirtschaft notwendig, von denen beide Seiten profitieren. Vor allem aber führen derartige Kooperationen zu einer Steigerung des Innovationsoutputs zum Wohle der Patienten.

3. ERZEUGUNG VON WETTBEWERBSVORTEILEN DURCH DIE UNTERSTÜTZUNG DER CLUSTERMITGLIEDER IM UMGANG MIT DEN UMBRÜCHEN DER DIGITALISIERUNG

Die digitale Transformation hat in den für das Cluster LSN relevanten Branchen längst Einzug gehalten. Der Strategieprozess hat nicht nur gezeigt, dass viele Unternehmen hierauf bereits vorbereitet sind und sich mit dem Thema auseinandersetzen, sondern auch, dass auch Teilaspekte wie Künstliche Intelligenz, Big-Data-Analytics oder digitale Geschäftsmodelle mit Smart Services im Cluster bereits aktiv behandelt werden. Start-ups, mittelständische und Großunternehmen arbeiten bereits mit Forschungsakteuren und Kliniken aus dem Cluster bzw. auch Norddeutschland erfolgreich zusammen und entwickeln innovative Lösungen zur Digitalisierung bzw. im Bereich der Künstlichen Intelligenz.

Diese Position gilt es nicht nur auszubauen, sondern in konkrete Wettbewerbsvorteile für die Clusterakteure zu überführen. Daher verfolgt dieses strategische Ziel, die Herausforderung der digitalen Transformation in konkrete Wettbewerbsvorteile für die lokalen Akteure zu überführen.

4. UNTERSTÜTZUNG BEI DER BEWÄLTIGUNG DER WACHSENDEN GLOBALEN ANFORDERUNGEN DES REGULATORISCHEN RAHMENS („REGULATORY AFFAIRS“)

Der regulatorische Rahmen für Medizinprodukte und In-vitro-Diagnostika unterliegt seit einigen Jahren einem tiefgreifenden Wandel, da viele der einschlägigen Gesetze und Normen neu gefasst wurden und die Änderungen fast zeitgleich ihre Wirkung entfalten. Hierzu zählen die Neuregelungen des Qualitätsmanagementsystems (ISO 13485:2016), die EU-Medizinprodukteverordnung (MDR, EU 2017/745), die EU-Verordnung über In-vitro-Diagnostika (IVDR, EU 2017/746) sowie das Medical Device Single Audit Program (MDSAP). Hinzukommen weitere internationale Herausforderungen wie der Brexit oder Harmonisierungsbestrebungen in Asien (Asian Harmonization Working Party, AHWP) oder Amerika (Pan American Health Organization, PAHO).

Die Änderungen stellen viele Akteure vor große Herausforderungen und haben unmittelbaren Einfluss auf die Innovationstätigkeit. Die Neuerungen bieten, verbunden mit der richtigen Strategie, möglicherweise aber auch Chancen und Wettbewerbsvorteile. Daher gewinnt die erfolgreiche Bewältigung der globalen Anforderungen von Regulatory Affairs und die Frage, wie mit diesen Bedingungen am besten umzugehen ist, für die zukünftige Arbeit des Clusters LSN entscheidende Bedeutung.

5. STEIGERUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER REGION DURCH EINE ENGERE VERZAHNUNG VON LIFE SCIENCE UND GESUNDHEITSWIRTSCHAFT

Die Möglichkeiten der digitalen Technologien, eine noch stärker auf die Bedürfnisse des einzelnen Patienten zugeschnittene Versorgung und eine notwendige Kosteneffizienz führen dazu, dass die Life Sciences und die Gesundheitswirtschaft enger zusammenwachsen. So können zukünftig Produktinnovationen im Bereich der Medizintechnik ohne eine ausreichende Nähe zum Patienten bzw. zum Anwendungsmarkt kaum noch entwickelt werden. Neue Anforderungen aus der Gesundheitswirtschaft beeinflussen direkt Entwicklungen in der klassischen Medizintechnik. Beispielsweise adressiert der eHealth-Bereich beide Branchen, klassische Grenzen verschwinden. Dieses strategische Ziel folgt einem der wesentlichen globalen Trends, welches jedoch nur in enger Kooperation mit den in der Region relevanten Partnern, vor allem der Gesundheitswirtschaft Hamburg GmbH (GWHH) und entsprechenden Akteuren in Schleswig-Holstein, erreicht werden kann. LSN versteht sich hier als wichtiges transformatorisches Element, um diese Verzahnung der existierenden Partnerstrukturen zum Wohle der Mitgliedsunternehmen, aber auch der Menschen in der Region voranzutreiben und so der Vision einer zukunftsfähigen Gesundheitsversorgung näher zu kommen.

6. ERHÖHUNG DER INTERNATIONALEN SICHTBARKEIT ZUR STÄRKUNG DER MAGNETWIRKUNG FÜR NEUANSIEDLUNG, FACHKRÄFTE UND FÜHRENDE INNOVATIONSAKTEURE

In einer zunehmend globalisierten Welt, die zu einem erhöhten internationalen Wettbewerb um brillante Köpfe, innovative Unternehmen, exzellente Forschungs- und Unternehmensumfelder sowie attraktive Rahmenbedingungen führt, spielt eine internationale Sichtbar-

keit des Life-Science-Standortes Hamburg und Schleswig-Holstein eine immer wichtigere Rolle. Sowohl in Deutschland als auch außerhalb gibt es exzellente Life-Science-Standorte, mit denen LSN im Wettbewerb steht. Das strategische Ziel, die internationale Sichtbarkeit des Clusters, der Clusterakteure und der gesamten Life-Science-Region zu erhöhen, soll langfristig eine Magnetwirkung für Fachkräfte und Forscher sowie Unternehmen jeglicher Größe haben und somit zu einem konkreten Wettbewerbsvorteil der Region führen. Dies soll durch vielfältige Maßnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern erreicht werden.

5.3 OPERATIVE ZIELE UND GEPLANTE MAßNAHMEN

Wie in Abbildung 6 dargestellt, umfasst die LSN Clusterstrategie 2024 sechs verschiedene operative Ziele, die aus Sicht der Clusterakteure und des Clustermanagements die zentralen Herausforderungen und damit verbundenen strategischen Ziele konkret benennen. Die erfolgreiche Erreichung der operativen Ziele trägt demnach vor allem zur Erfüllung der strategischen Ziele bei. Während die strategischen Ziele eher einen langfristigen Charakter haben, ist dieser bei den operativen Zielen als mittelfristig anzusehen. Die Realisierung der operativen Ziele soll durch das konkrete Maßnahmen- und Aktivitätsspektrum von LSN Management und Verein gewährleistet werden. Die von allen beteiligten Akteuren während des Strategieprozesses identifizierten Maßnahmen sind daher den jeweiligen operativen Zielen zugeordnet und durch weitere ergänzt worden.

Abbildung 6: Operative Ziele der LSN Clusterstrategie 2024



OPERATIVES ZIEL 1

DURCH THEMENSCHWERPUNKTE GEZIELT KOMPETENZEN AUSBAUEN UND AUCH SICHTBAR MACHEN

In Zukunft wird sich LSN auch weiterhin auf ausgewählte technologische oder indikationsspezifische Themenschwerpunkte in der Medizintechnik, Biotechnologie und Pharmaindustrie fokussieren. Bereits existierende, jedoch noch nicht ausreichend sichtbare Kompetenzen gilt es deutlicher zu adressieren, über Projekte auszubauen und zu kommunizieren.

Gleichzeitig werden relevante neue Themenschwerpunkte mit den Clusterakteuren identifiziert und möglichst aktiv durch LSN in Projektform vorangetrieben. Ein enger Bezug zu den aufzubauenden Testfeldern bzw. explorativen Projekten sollte, sofern sinnvoll, hergestellt werden.

In Zeiten der digitalen Transformation und Künstlichen Intelligenz werden diese neuen Themenschwerpunkte auch einen entsprechenden Bezug hierzu haben. Letztlich dient eine intelligente thematische Spezialisierung in bestimmten Themenschwerpunkten einer klaren Profilbildung von LSN, wodurch die überregionale Sichtbarkeit gestärkt wird.

GEPLANTE MAßNAHMEN



› IST-Analyse von Themen bzgl. Sichtbarkeit

Zu Beginn wird LSN mit involvierten Akteuren zu den aktuellen Schwerpunktthemen Knochenheilung und Hygiene eine Bestandsaufnahme durchführen und Maßnahmen zur Verstetigung dieser Themen nach den jeweiligen Projektphasen konzipieren. Hier geht es darum, dafür Sorge zu tragen, dass die Projektergebnisse in die industrielle Praxis überführt werden. Unter der Federführung der GWHH wird zukünftig auch das Thema eHealth in kooperativen Maßnahmen weiterhin eine Rolle spielen.

Die Umsetzung der Maßnahme erfolgt kurzfristig und wird langfristig weiterverfolgt.

› Roadmapping-Prozess zur Identifikation neuer Schwerpunktthemen

Der Strategieprozess hat verdeutlicht, dass seitens der Clusterakteure ein hohes Interesse an der Mitwirkung an neuen Schwerpunktthemen besteht. Dabei kann es sich sowohl um die Stärkung eines bereits von einer Vielzahl von Akteuren bearbeiteten Themas handeln oder ganz bewusst um den Aufbau eines neuen und strategisch hoch relevanten Themenfeldes. Um die verschiedenen Partikularinteressen hinsichtlich zukünftiger Trends und Handlungsbedarfe in zukunftsorientierte Schwerpunktthemen zu überführen, bietet sich ein gemeinsamer Roadmap-Prozess an, in dem Zukunftsszenarien und Missionen gezeichnet werden.

Mit der Umsetzung der Maßnahme wird mittelfristig begonnen.

› Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Kompetenzstärkung

Nach Auswahl und Benennung eines Schwerpunktthemas werden Maßnahmen zur Entwicklung und Umsetzung des Kompetenzausbaus ergriffen. Dies kann in einem ersten

Schritt auch bedeuten, dass das Clustermanagement durch Projektanträge zusätzliche Ressourcen für die Etablierung eines Schwerpunktthemas erschließen muss.

Die Umsetzung der Maßnahme erfolgt mittel- bis langfristig.

› Maßnahmen zur Positionierung und Sichtbarmachung der Kompetenzen in den relevanten Themenschwerpunkten

Neben der fachlichen Bearbeitung der aktuellen und zukünftigen Schwerpunktthemen ist es auch notwendig, in diesen national und international sichtbar zu werden. Hierbei ist entscheidend, im Rahmen eines integrativen Prozesses eine Marketingstrategie mit Kampagnen, Formaten und anderen Instrumenten zu implementieren, um Kompetenzen überregional zu positionieren und so die Attraktivität des Clusters als Standort für Unternehmen, Start-ups und Fachkräfte zu stärken. Als konkrete Maßnahmen bieten sich folgende an:

- › Verfassen eines Positionspapiers rund um die relevanten Schwerpunktthemen
- › Einbinden von Testimonials
- › Themenfokussierte Öffentlichkeitsarbeit online und offline
- › Weiterentwicklung der bisher bestehenden strategischen Partnerschaften im Ausland vor dem Hintergrund des gezielten Kompetenzaufbaus in ausgewählten Themenschwerpunkten

Die Umsetzung der Maßnahme erfolgt mittelfristig.

CROSS-SEKTORALE INNOVATIONEN DURCH EINE VERBESSERTE INFRASTRUKTUR ERLEICHTERN

LSN versteht sich gemeinsam mit der GWHH als führendes Netzwerk für die Generierung von Innovationen im Life-Science-Bereich. Gleichzeitig stellt die Generierung von Innovationen (Produkte, Technologien, Verfahren, Dienstleistungen) aufgrund der zunehmenden Interdisziplinarität oder auch der digitalen Transformation neue Herausforderungen an alle Beteiligte. Innovationen werden zukünftig komplexer und entstehen anders als früher.

Dieses operative Ziel soll vor allem durch zwei neue Ansätze erreicht werden: die Etablierung und das Betreiben von offen zugänglichen Testfeldern sowie explorativen Projekten im nichtregulierten Bereich, die in geschützten Räumen umgesetzt werden. In beiden Fällen können prototypische Produkte und Verfahren hinsichtlich ihrer praxisgerechten Anwendbarkeit ausprobiert werden, ohne alle für den industriellen Einsatz geltenden Regeln und Richtlinien von Beginn an einhalten zu müssen. Zum anderen ist es notwendig, Akteure außerhalb der klassischen Life-Science-Branche zu gewinnen, die für zukünftige cross-sektorale Innovationen wichtige Funktionen und Kompetenzen mitbringen. Insbesondere der Zusammenarbeit mit dem Cluster GWHH und entsprechenden Partnern in Schleswig-Holstein wird hierbei eine tragende Rolle zukommen. Auch in anderen relevanten The-

OPERATIVES ZIEL 2

menfeldern sollen cross-sektorale Kooperationen erfolgen (z. B. Ernährung, Nano/Material, IT), um ideale Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft zu schaffen. Wichtig ist hierbei, dass unter Nutzung der verbesserten Innovationsinfrastruktur diese Akteure an konkreten Problemstellungen zusammenarbeiten und so besser miteinander verzahnt werden.

Somit können ideale Rahmenbedingungen für die cross-sektorale Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft geschaffen werden. Unter Testfeldern können Reallabore, Innovationslabs oder virtuelle Innovationscampi verstanden werden. Testfelder und explorative Projekte sollen zudem einen starken Bezug zur Digitalisierung haben und die internationale Sichtbarkeit von LSN steigern.

GEPLANTE MAßNAHMEN



Bereits in der Vergangenheit hat das Clustermanagement von LSN begonnen, das Thema „cross-sektorale Innovation“ mit den Clusterakteuren verstärkt in seiner Tagesarbeit zu berücksichtigen. Hierbei wurden verschiedene Veranstaltungsformate und Projekte (z. B. HIHeal) erfolgreich implementiert. Dieser Ansatz soll fortgesetzt, aber gleichzeitig auch gezielt strategisch ausgebaut werden. Im Mittelpunkt stehen hier Aktivitäten, die die Rahmenbedingungen verbessern und vor allem geeignete Testfelder schaffen.

Folgende Maßnahmen werden zur Zielerreichung entwickelt und implementiert werden:

> Identifizierung und Gewinnung von neuen Schlüsselakteuren

Die zunehmende Interdisziplinarität und der cross-sektorale Charakter bedürfen eines engeren Zugangs von Akteuren außerhalb der klassischen Life-Science-Branche. Gerade für die erfolgreiche Umsetzung des Testfeld-Ansatzes ist dies von entscheidender Bedeutung. LSN wird in diesem Kontext in Abstimmung und Kooperation mit relevanten Partnern, insbesondere der GWHH, eine Short-List erstellen, die Schlüsselakteure identifiziert, die für die Einbindung in cross-sektorale Innovationen von besonderer Relevanz sind. Anschließend werden diese dann angesprochen und für eine Mitwirkung gewonnen.

Die Short-List-Erstellung erfolgt kurzfristig. Die Abstimmung mit relevanten Partnern, Identifikation und Auswahl der Schlüsselakteure sowie die Ansprache und Nachverfolgung werden mittelfristig begonnen.

> Aufbau einer Task Force „Testfeld-Infrastruktur“

Testfelder werden als wichtiges Instrument einer geeigneten Infrastruktur für die Entwicklung interdisziplinärer und cross-sektoraler Innovationen zukünftig eine wichtige Rolle spielen – nicht nur für die Clusterakteure, sondern auch für eine internationale Magnetwirkung der Region, die so externe Akteure anzieht, die diese Infrastruktur nachfragen. Daher wird LSN dieses Thema strategisch und in enger Abstimmung mit interessierten Clusterakteuren einerseits, aber auch zusammen mit der GWHH als relevantem Clusterpartner voranbringen. Hierzu bietet sich die Etablierung einer Task Force an, die u. a.

- » eine Best-Practice Analyse „Life-Science-Testfelder“ durchführt, die eine Ist-Analyse des international vorhandenen Status-Quo erarbeitet
- » eine Konzeption „LSN Testfelder“ erarbeitet und die Inhalte, Ziele, Beiträge der Beteiligten, des Managements etc. formuliert
- » relevante Partner nicht nur von LSN, sondern auch Schlüsselakteure aus der Region identifiziert, die in den Testfeld-Ansatz aktiv involviert sein sollen
- » Finanzierungsmöglichkeiten auslotet bzw. finanzielle Mittel akquiriert
- » gezielt überregionale Akteure mit dem Ziel akquiriert, diese für die Mitwirkung in Testfeld-Aktivitäten oder explorativen Projekten zu gewinnen

Den Aufbau der Task Force und die damit verbundenen Aktivitäten gilt es in Form einer Kampagne in eine integrierte Marketingstrategie zu gießen. Die Ergebnisse der Task Force werden im Zuge dessen öffentlichkeitswirksam kommuniziert.

Der Aufbau der Task Force wird kurzfristig gestartet.

› Design und Akquisition von Testfeldern bzw. explorativer Projekte

Explorative Projekte verfolgen eine ähnliche Zielsetzung wie Testfelder, fokussieren sich aber weniger auf die Etablierung langfristiger Infrastrukturen, sondern haben eher einen temporären Problemlösungscharakter. Im Fokus sind hier cross-sektorale Anwendungen im nicht geregelten Bereich. LSN wird in enger Abstimmung mit den Clusterakteuren sowie der GWHH und äquivalenten Partnern aus Schleswig-Holstein Ideen für Testfelder und / oder explorative Projekte initiieren und versuchen, eine Finanzierung sicherzustellen.

Die Initiierung von Testfeldern bzw. explorativen Projekten erfolgt langfristig.

ZUGANG ZU WISSEN UND FACHKRÄFTEN ALS SCHLÜSSELRESSOURCE ERLEICHTERN

LSN unterstützt die Mitglieder beim Zugang zu Wissen und der Sicherung von Fachkräften. Bestehende Instrumente, wie z. B. die Jobbörse „LSN JOBS“ als online-basiertes Recruiting-Tool gilt es sinnvoll und bedarfsgerecht weiterzuentwickeln. Weiterhin sollen Hochschul- und Weiterbildung sowie Forschung im Life-Science-Kontext adressiert werden.

Ziel ist es, neben naturwissenschaftlichem und technischem Wissen auch methodische, soziale und gesellschaftliche Kompetenzen zu vermitteln. Lernen und Arbeiten im digitalen Zeitalter sind dabei von hoher Relevanz.

LSN organisiert dabei primär Lösungen (Kümmerer) und nutzt durch intelligentes Partnering die Kompetenzen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Clusters optimal. Der Mix aus eigenen und externen Angeboten sichert ein professionelles, flexibles und auf die Bedarfe der Mitglieder ausgerichtetes Servicespektrum.

Auch Querschnittsthemen mit Hilfe cross-sektoraler Kooperationen sollen vorangetrieben werden.

OPERATIVES ZIEL 3

GEPLANTE MAßNAHMEN



Bestehende Präsenzveranstaltungen und Arbeitskreise werden weitergeführt und den Bedarfen entsprechend angepasst. Diese sind hier nicht separat aufgelistet.

Dieses operative Ziel war bereits Bestandteil der bisherigen Strategie, soll aber zukünftig mit folgenden Maßnahmen stärker ausgebaut werden:

> LSN ACADEMY

Der Ansatz der LSN ACADEMY soll weiter ausgebaut werden. Neben eLearning-Angeboten werden verstärkt blended-learning-Formate angeboten, bei denen die praktische Erprobung und Verwendung von Gelerntem im Vordergrund stehen soll. Dabei nutzt LSN die Expertise der Clusterakteure, die bei Bedarf um externes Know-how ergänzt werden kann. Hierbei agiert LSN eher als Broker, der durch seine engen Kontakte zu den Clusterakteuren die realen Bedarfe kennt und hierzu Schulungskonzepte initiiert und Expertise organisiert.

Die Weiterentwicklung der LSN ACADEMY erfolgt kurzfristig.

> Peer-to-Peer-Austausch „Personaler-Community“ innerhalb des LSN e. V.

Das zukünftige Arbeiten in einer zunehmend digitalisierten Welt wird das Arbeitsumfeld signifikant verändern und damit auch die Personalführung und Personalentwicklung. Hierfür gibt es noch keine standardisierten Konzepte. Daher ist es geplant, dass LSN in geeigneten Formaten einen Informations- und Erfahrungsaustausch von Personalleitern und HR-Verantwortlichen organisiert.

Die Umsetzung der Maßnahme ist bereits erfolgt und wird kurzfristig weiter vorangetrieben.

> Open Door / Praxisbericht / Get Smart

Der Strategieprozess hat gezeigt, dass ein praxisorientiertes Voneinander-Lernen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Digitalisierungskontextes unter den Clusterakteuren durchaus gewünscht ist. Dies beinhaltet sowohl die Demonstration innovativer Digitalisierungslösungen seitens ausgewählter Clusterakteure als auch die Präsentation von digitalen Lösungen von Externen, die für die Clusterakteure von Interesse sein könnten.

Die Umsetzung erfolgt langfristig.

> Erweiterung Jobbörse „LSN JOBS“ zum Karriereportal

Die erfolgreiche Jobbörse „LSN JOBS“ soll gestärkt und weiter ausgebaut werden, um eine Professionalisierung in der Ausgestaltung als onlinebasiertes Recruiting-Tool zu erreichen und um die Reichweite insgesamt zu erhöhen. Mögliche Maßnahmen sind die Implementierung einer intelligenten Suchfunktion und die aktive Bewerbung im Cluster sowie darüber hinaus an ausgewählten Stellen.

Eine Bestandsaufnahme erfolgt kurzfristig. Die Konzepterstellung zur Weiterentwicklung sowie die Überarbeitung des Jobportals werden mittelfristig anvisiert. Ein Konzept zur Erhöhung der Reichweite erfolgt langfristig.

> Ausbau von LSN XCHANGE

LSN XCHANGE ist als digitale Plattform für kollaboratives Arbeiten etabliert und wird insbesondere von Arbeitskreisen, Projektgruppen und zur Informationsweitergabe rund um Veranstaltungen genutzt. Die Funktionalitäten sollen zukünftig ausgebaut werden und insbesondere das einfache Auffinden der Kompetenzen von Unternehmen, Einrichtungen aber auch einzelner Personen ermöglichen.

Die Umsetzung erfolgt mittelfristig.

> Kompetenzaufbau Internationale Partnerschaften

Auch wenn das Thema Internationalisierung kein eigenes Ziel bzw. strategisches Handlungsfeld wie in der Vergangenheit aufgrund des zunehmenden Querschnittcharakters einnimmt, wird es dennoch weiterhin eine wichtige Rolle spielen. Während des Strategieprozesses wurde deutlich, dass die verschiedenen Clusterakteure in den Bereichen internationale Märkte oder Zulassungsbedingungen über detailliertes Wissen verfügen. Diese Kenntnisse wird das Clustermanagement im Sinne eines intelligenten Partnerings gezielt sammeln und bedarfsorientiert zur Verfügung stellen. Entsprechendes gilt auch für den gezielten Auf- und Ausbau von internationalen Partnerschaften.

Die Umsetzung der Maßnahme erfolgt mittelfristig.

EINE INNOVATIONS- UND GRÜNDERKULTUR WEITERENTWICKELN

LSN schafft ein optimales Umfeld für Innovatoren, Gründer und Investoren im Life-Science-Bereich. LSN arbeitet dabei eng mit den Ländern Hamburg und Schleswig-Holstein zusammen, um die Konzepte und Maßnahmen mit den Aktivitäten des Wirtschaftsministeriums bzw. der Wirtschaftsbehörde abzustimmen.

Dabei geht es nicht nur darum, finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten aufzubauen und anzubieten. Es sollen bedarfsgerechte Maßnahmen implementiert werden, die die Rahmenbedingungen für eine nachhaltige und wertschöpfende Entfaltung der Gründerideen ermöglichen, aber auch zu mehr Inventionen und Innovationen in etablierten Unternehmen führen. Diesen Ansatz gilt es auch überregional zu vermarkten.

Die Entwicklung einer ausgeprägten Innovationskultur in existierenden Unternehmen sowie eine verbesserte Gründerkultur wirken sich positiv auf die Erreichung anderer operativer Ziele aus.

OPERATIVES ZIEL 4

GEPLANTE MAßNAHMEN



› Ausbau der Aktivitäten rund um das Thema „regulatorische Rahmenbedingungen“

Der Strategieprozess hat gezeigt, dass das Thema „Regulatory Affairs“ aktuell eines der Top-Themen im Cluster ist. Zugleich wird es von vielen Akteuren auch als wesentliches Innovationshemmnis betrachtet. Der Arbeitskreis „Regulatory Affairs“ soll in der bereits bestehenden Form weitergeführt werden. Gleichzeitig soll das Spektrum der Aktivitäten aber erweitert werden, sodass das Clustermanagement sich zu einer zentralen Anlaufstelle (One-Stop-Shop) entwickelt, die bei Fragen rund um das Thema „Regulatory Affairs“ an spezialisierte Partner verweisen kann (intelligentes Partnering). Hierzu gehören auch Veranstaltungsformate zu diesem Thema.

› Etablierung eines Dialogs mit Krankenhäusern / Kostenerstattern

Hier wird das Ziel verfolgt, Zugänge zu den Institutionen, die für die Kostenerstattung sowie medizinische Bedarfe zuständig sind, für die LSN-Mitglieder zu öffnen (stärkere Zusammenarbeit mit Gesundheitswirtschaft, insbesondere der Clusterorganisation GWHH und Äquivalent in S-H). Diese Dialoge könnten helfen, die eigentlichen Bedarfe besser zu erfassen (Medical Needs), welche dann auch als Input für Innovationsideen dienen.

Die Umsetzung erfolgt im Rahmen laufender Projekte.

› Maßnahmen zur Förderung der Innovationskultur in Unternehmen

Hierunter fallen u.a. Design Thinking, Innovations-Dialoge in Life-Science-Unternehmen, Motivation von Mitarbeitern, ihr Mindset im Hinblick auf Innovationskultur zu verändern. Diese Maßnahmen können auch in das Programm der LSN ACADEMY integriert werden, andere wiederum werden durch externe Expertise von ausgewählten Partnern implementiert.

Die Umsetzung erfolgt im Rahmen laufender Veranstaltungsformate.

› Aufbau und Operationalisierung von strategischen Partnerschaften mit gründungsrelevanten Institutionen

Um einen Beitrag zur Verbesserung der Gründerkultur zu leisten, wird das Clustermanagement eine aktive Zusammenarbeit mit Schlüsselakteuren der Gründerszene (z. B. Unterstützungsstrukturen an Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Inkubatoren, Acceleratoren) initiieren bzw. ausbauen. Geleitet wird die Zusammenarbeit von dem Grundsatz, keine Beratungsangebote in Doppelstrukturen anzubieten, sondern die Life-Science-spezifische Kompetenz einzubringen. Mögliche Maßnahmen können sein: Sensibilisierung / Ermutigung potentieller Gründer oder Beratung zu Marktumfeld und Rahmenbedingungen.

Die Umsetzung erfolgt kurzfristig bzw. hat bereits partiell begonnen.

› Ausbau und verstärkte Kommunikation des Unterstützungsangebots für Gründer

LSN wird die eigene Kompetenz für die Beratung von Gründern und Gründungsinteressierten insbesondere in den Bereichen Marktdaten, regulatorische Rahmenbedingungen und Vermittlung von Kooperationspartnern weiter ausbauen und kommunizieren.

Die Konzepterstellung, Serviceentwicklung und Erarbeitung der Kommunikationsinstrumente erfolgen mittelfristig. Die Umsetzung des Kommunikationskonzepts und daraus resultierender Beratungsprojekte ist als eher langfristig anzusehen.

› Gutachterpool zur Bewertung von Businessplänen

Als Qualitätssiegel für innovative Gründungsideen aus der Region sollen Bewertungen von Businessplänen von einem neutralen Gutachterpool erstellt werden. Mit diesem Qualitätssiegel soll es Gründern, unterstützt durch LSN, leichter fallen, Zugang zu Investoren oder Finanziers zu erhalten. Die Gutachter sollen sich primär aus LSN-Entrepreneuren rekrutieren.

Mit einer Konzepterstellung zur Umsetzung soll kurzfristig begonnen werden.

› Zugang zu Finanzierung erleichtern

Da der Zugang zu Finanzierung sowohl für Innovationsprojekte als auch für Gründungen im Life-Science-Bereich besonders kritisch ist, wird LSN auch weiterhin versuchen, Innovatoren und Gründer in diesem Kontext zu unterstützen. Hierzu gehört die Prüfung neuer Finanzierungsquellen für die Mitglieder sowie der Aufbau eines Investorennetzwerks.

Die Umsetzung erfolgt langfristig.

KOOPERATION ZWISCHEN WIRTSCHAFT UND WISSENSCHAFT BEDARFSORIENTIERT GESTALTEN

Die zukünftigen Herausforderungen der Branche machen eine intensive, ergebnis- und bedarfsorientiertere Zusammenarbeit der Akteure aus Wirtschaft und Wissenschaft notwendig. Die Aktivierung und Förderung der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, Universitätsklinika und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (im Folgenden zusammenfassend als „öffentliche Forschung“ bezeichnet) mit (regionalen) Wirtschaftsunternehmen ist ein zentraler Baustein für die Arbeit von LSN. War es in der Vergangenheit eher das primäre Ziel, Wirtschaft und Wissenschaft überhaupt zusammenzubringen, so soll diese Zusammenarbeit zukünftig eher als Mittel zum Zweck verstanden werden, um den Output an Innovationen zu steigern oder technologische Herausforderungen besser zu lösen. Die Initiierung von fachdisziplinübergreifenden Kooperationen, auch mit cross-sektorialem Charakter, wird hierbei wichtiger werden.

Die öffentlichen Forschungsakteure haben ihre eigenen Strukturen für einen effizienten Technologietransfer aufgebaut. Das Clustermanagement von LSN wird die Aktivitäten durch sinnvolle Maßnahmen ergänzen, die auf der Fachexpertise und dem Netzwerk für Life Science und der Bündelung von Interessen und Bedürfnissen der einzelnen Technologietransfer-Einrichtungen beruhen.

OPERATIVES ZIEL 5

GEPLANTE MAßNAHMEN



Die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft spielt in verschiedenen anderen operativen Zielen eine wichtige Rolle. So hängt der Erfolg des Testfeld-Ansatzes entscheidend davon ab, dass die verschiedenen Akteure ergebnisorientiert zusammenarbeiten. Auch der verbesserte Zugang zu Wissen und Fachwissen im Cluster hängt von der Bereitschaft der Akteure zur Zusammenarbeit ab (s. hierzu auch operatives Ziel 3). Eine erfolgreiche weitere Schwerpunktsetzung im Cluster LSN hängt von der intensiven Einbindung der Hochschulen, Universitätsklinika und außeruniversitären Forschungseinrichtungen ab. Die diesbezüglichen Maßnahmen, die das Clustermanagement erarbeiten und implementieren wird, werden an dieser Stelle nicht separat wiederholt.

> Intelligentes Partnering

LSN Management wird auch weiterhin durch anlassbezogene Beratung die richtigen Partner aus Wirtschaft und Wissenschaft zusammenbringen. Diese beinhaltet auch die Konzeption von Projekten und Empfehlung von Fördermöglichkeiten.

Mit den ersten Schritten zur Umsetzung wird kurzfristig begonnen.

> Cross-Clustering

Im Rahmen des Strategieprozesses wurde deutlich, dass für viele Problemstellungen, vor allem zu Beginn der Innovationspipeline, sehr unterschiedliche Kompetenzen notwendig sind, um teilweise eher ungewöhnliche Lösungswege aufzuzeichnen. Daher sollen neue Veranstaltungsformate / „Marktplätze“ entwickelt werden, bei denen die Bedarfe von Unternehmen mit den Kompetenzen der Wissenschaft zusammengebracht werden.

Die Umsetzung erfolgt langfristig.

> BRIDGE-Konzept

Gerade die Entwicklung kapitalintensiver, risikoreicher und langfristiger Produkte wie beispielsweise neuer Wirkstoffe ist auf neue Kooperationsformen und -rahmen angewiesen. Hierbei sollen die innovativen Ideen aus der Wissenschaft sehr früh im Entwicklungsprozess mit der industriellen Kompetenz der Unternehmen zusammengebracht und durch eine zielgerichtete Projektförderung zu einem Entscheidungspunkt weiterentwickelt werden, an dem auf Grundlage validierter Daten die weiteren Schritte (z. B. Gründung, Lizenzierung oder Aufgabe) entschieden werden können. Hierbei stehen die Bündelung mehrerer Forschungs- und Industriepartner und deren Expertisen in einem etablierten Rahmen im Fokus.

Der Ausbau des BRIDGE-Konzeptes erfolgt kurzfristig im Rahmen laufender Projekte.

OPERATIVES ZIEL 6

LSN ALS DENKFABRIK FÜR REGIONALENTWICKLUNG STÄRKER NUTZBAR MACHEN

LSN Management unterstützt auch weiterhin die Akteure der Regionalentwicklung bei der zukünftigen Gestaltung der Rahmenbedingungen für den Life-Science-Sektor in Hamburg und Schleswig-Holstein. Als gemeinsame Repräsentanz von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik bringt sich LSN fortan noch aktiver in strategische und inhaltliche Fragen rund um die regionale Entwicklung ein, mit dem Ziel, aktuelle Trendthemen, Bedarfe, Herausforderungen und Entwicklungen im Cluster an die zuständigen Entscheider heranzutragen. LSN entwickelt sich so vom reinen Umsetzer und Ratgeber zum Vordenker, der aktiv in Fragen der Regionalentwicklung mitgestaltet.

So sollen etwa cross-sektorale Themen mit Relevanz für die Regionalentwicklung, wie z. B. die intelligente Produktionstechnik, ressort- und clusterübergreifend vorangetrieben werden. LSN soll hierfür Ideen generieren und Konzepte entwickeln.

GEPLANTE MAßNAHMEN



- › **Aktive Mitwirkung bei der Fortschreibung der regionalen Innovationsstrategien ab 2021**
Regionale Innovationsstrategien, sogenannte Smart Specialisation Strategies, sind auch weiterhin Voraussetzung für die nächste Strukturfond-Periode der EU. In diesem Kontext werden beide Bundesländer ihre aktuellen Strategien aktualisieren. Hier wird LSN einen aktiven Beitrag leisten, um sicherzustellen, dass die Herausforderungen der Branche angemessen adressiert und passende politische Instrumente entwickelt werden.

Die Umsetzung der Maßnahme erfolgt nach Abstimmung mit den politisch Verantwortlichen.

- › **Länderübergreifende Interessensvertretung zu ausgewählten Themenfeldern**
LSN Management hat in der Vergangenheit in ausgewählten Themenfeldern die Interessenslagen der Clusterakteure aktiv mit Vertretern der Regionalentwicklung diskutiert und verdeutlicht. Diese Rolle wird LSN weiter ausbauen und, in Abstimmung mit den entsprechenden Akteuren, die im Cluster integriert sind, die Interessen von Mitgliedern verstärken. „Regulatory Affairs“ stellt hier beispielsweise ein hochrelevantes Thema aus Sicht der Clusterakteure dar.

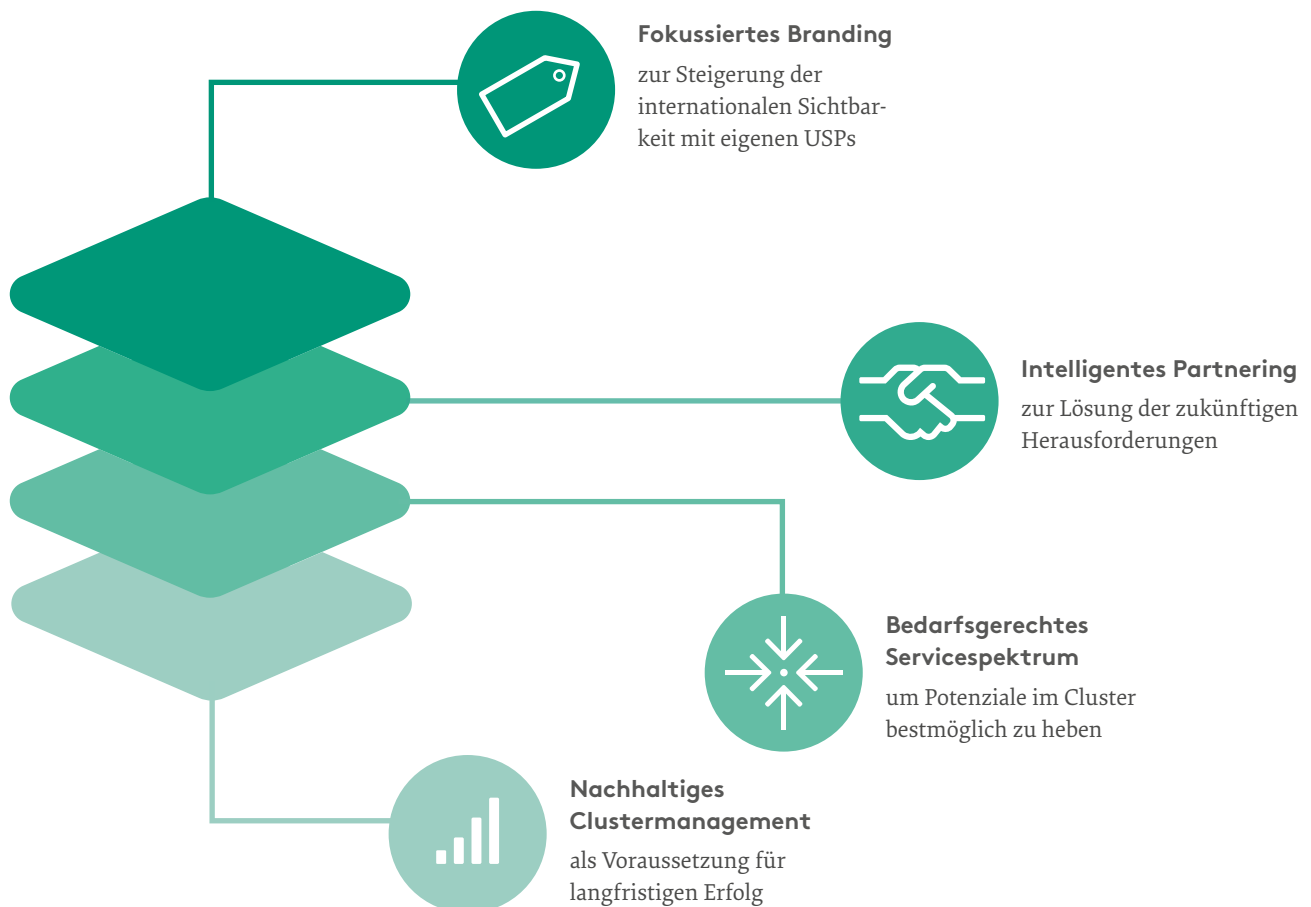
Die Maßnahme wird bereits umgesetzt und zukünftig bedarfsorientiert weitergeführt.

- › **Moderation Masterplan „Innovative Produktionstechnologie“ für die Länder Hamburg und Schleswig-Holstein**
Innovative Produktionstechnologien spielen in verschiedensten Branchen, die für Hamburg und Schleswig-Holstein relevant sind, eine entscheidende Rolle. Der ökonomische Fußabdruck hat gezeigt, wie hoch die Wertschöpfung in der Region ist. Das Cluster LSN wird, in enger Abstimmung mit anderen Clustern der Region, hier einen Masterplan erarbeiten, wie die Produktionstechnik am Standort nachhaltig gestärkt werden kann. Die Umsetzung wird langfristig anvisiert.

DIE ZUKÜNFTIGEN LEITPHILOSOPHIEN DES CLUSTERMANAGEMENTS

LSN Management übernimmt im Rahmen der LSN Clusterstrategie 2024 die zentrale steuernde und ausführende Rolle. Aufgrund der immer komplexeren Herausforderungen im Bereich der Life-Science-Branche wird auch das Aufgabenportfolio des Clustermanagements anspruchsvoller und interdisziplinärer. Dies verlangt ein vielseitiges Rollenverständnis von den verantwortlichen Akteuren. Um diesem gerecht werden zu können, werden im Rahmen der Strategie vier wesentliche Leitphilosophien für das Clustermanagement implementiert, die das zukünftige Handlungs- und Servicespektrum prägen (s. Abbildung 7). Sie stellen auch den Schlüssel zum Erfolg für die erfolgreiche Implementierung der Strategie zusammen mit den Clusterakteuren dar.

Abbildung 7: Leitphilosophien des Clustermanagements



NACHHALTIGES CLUSTERMANAGEMENT

Ziel ist es, den langfristigen Erfolg für die Unternehmen und Forschungseinrichtungen des Clusters LSN und damit auch des gesamten Standorts durch ein nachhaltiges Clustermanagement zu sichern. Unter einem nachhaltigen Management wird hier der effiziente und gezielte Einsatz privater und öffentlicher Mittel zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Clusterakteure verstanden.

Zur Sicherung des nachhaltigen Clustermanagements soll auf neue Instrumente und Dienstleistungen zurückgegriffen werden. Hierzu sollen digitale Tools wie LSN XCHANGE weiter genutzt und ausgebaut werden. Die Digitalisierung soll aber nicht nur zur besseren Vernetzung der Mitglieder genutzt werden, sondern gleichzeitig dazu beitragen, dass die Prozesse innerhalb von LSN Management effektiver gestaltet werden. Hierzu gehört auch, nur dort eigene Kompetenz im Clustermanagement aufzubauen, wo keine passende bei Kooperationspartnern oder Clusterakteuren existiert. Somit steht der Aspekt des nachhaltigen Clustermanagements auch in engem Zusammenhang mit den anderen Leitphilosophien.

BEDARFSGERECHTES SERVICESPEKTRUM

LSN hat den Anspruch, seinen Mitgliedern ein bedarfsgerechtes Servicespektrum zu bieten. Hierunter sind nicht nur klassische Dienstleistungen, wie z. B. Wissensvermittlung, allgemeine Vernetzungsmaßnahmen oder Marketingaktivitäten zu verstehen, sondern auch Möglichkeiten für tiefergehende Kooperations- und Innovationsmaßnahmen in ausgewählten Schwerpunktthemen.

Zur Realisierung eines solchen Portfolios muss das Vertrauen der Clusterakteure untereinander weiter gestärkt werden. Gleichzeitig müssen die Bedarfe der Mitglieder stetig erfasst werden, um so eine fortlaufende Anpassung der Maßnahmen und Dienstleistungen des Clustermanagements vorzunehmen. Zudem erfordern komplexe Kooperationsprojekte zusätzliches Know-how vom Clustermanagement, welches sukzessive auf- und ausgebaut werden soll.

INTELLIGENTES PARTNERING

Begrenzte Ressourcen bei einem zugleich höheren Anspruch an das LSN Management, welcher aus den vielfältiger und komplexer werdenden Herausforderungen resultiert, führt unweigerlich dazu, vermehrt auf externe Kompetenzen von Clusterakteuren und weiteren Partnern zurückgreifen zu müssen. Ein intelligentes Partnering sollte das gesamte Handlungsgeschehen des Clustermanagements bestimmen. Hierzu gehört vor allem, diese Kernkompetenzen der Clusterakteure zu kennen und ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, damit die Bereitschaft wächst, dieses Wissen zu teilen. Es bedeutet außerdem, die Clusterakteure, die ein konkretes Problem oder Fragestellung haben, schnell und gezielt mit denen zusammen zu bringen, die die entsprechende Problemlösungskompetenz haben.

Damit wird sich auch die Rolle des Clustermanagements dahingehend verändern, dass noch stärker als bisher eine koordinierende Funktion bei der Durchführung von Projekten übernommen wird. Reines Projektmanagement wird immer mehr auch zum intelligenten Stakeholder-Management.

FOKUSSIERTES BRANDING

Als wesentliche Herausforderung im Rahmen des Strategieprozesses wurde eine deutlichere Sichtbarmachung und Profilierung der Kernkompetenzen von LSN genannt – sowohl clusterintern und als auch im internationalen Kontext. Ein nachhaltiges Clustermanagement, das bedarfsgerechte Services im Zusammenschluss mit verschiedenen Partnern entwickelt und umsetzt, schafft hierfür die richtigen Voraussetzungen. Die zukünftigen Maßnahmen werden davon geprägt sein, die dahinterliegenden technologischen Kompetenzen in den ausgewählten Themenschwerpunkten offensiv zu kommunizieren. Zudem muss im Bereich der Digitalisierung mehr Know-how aufgebaut werden bzw. das existierende verstärkt nach außen sichtbar gemacht werden, um LSN und die Region von außen stärker als „Digitalstandort im Life-Science-Bereich“ wahrzunehmen. Öffentlichkeitsarbeit und Marketingkampagnen gilt es darauf auszurichten und auch mit internationalem Fokus zu konzipieren.

Stärken und Erfolge des Clusters LSN gilt es zukünftig national und international aktiv zu vermarkten und somit das Branding sowohl des Clusters als auch der Life-Science-Region voranzubringen. Ein abgestimmtes Portfolio aus einzelnen Kommunikationsaktivitäten trägt wesentlich zur Generierung eines Unique Selling Points (USP) bei, der LSN als digitales und in spezifischen technologischen Themenschwerpunkten führendes Life-Science-Cluster über nationale Grenzen hinaus sichtbar werden lässt und damit auch die Anziehungskraft für Fachkräfte, Gründungswillige und Unternehmen erhöht.

7 IMPLEMENTIERUNGSPLAN

Zur erfolgreichen Erreichung der formulierten strategischen und operativen Ziele bedarf es eines umfangreichen Serviceportfolios vonseiten LSN Management, welches gemeinsam mit den Mitgliedern umgesetzt wird. Hierbei stellen die in Kapitel 5 (Operative Ziele) formulierten Maßnahmen eine Mischung sowohl aus bereits existierenden als auch neuen Maßnahmen dar. Im Rahmen der Implementierung der LSN Clusterstrategie 2024 gilt es daher darauf zu achten, das bisher Bewährte fortzusetzen und die neuen Maßnahmen angemessen zu implementieren.

Ein Teil der neuen Maßnahmen ist bereits klar umrissen oder stellt eine Fortführung bewährter Maßnahmen dar. Deren Implementierung kann durchaus kurzfristig erfolgen. Andere bedürfen aber einer sorgfältigen Konzeption, teilweise auch unter aktiver Einbindung ausgewählter Mitglieder, selbst in der Entwicklungsphase. Dieses muss im Rahmen des Tagesgeschäftes entwickelt werden und darf nicht zu Lasten der Qualität der Arbeit von LSN Management gehen.

Für andere Maßnahmen, die z. B. den Aufbau und das Betreiben von Testfeldern betreffen, bedarf es einer separaten Finanzierung seitens Dritter, da diese für LSN Management und die beteiligten Mitglieder mit erheblichen zeitlichen und finanziellen Aufwänden verbunden sind. Deren Start und Implementierung hängen daher von der zeitlichen Verfügbarkeit entsprechender Finanzierungsquellen ab. Der Implementierungsplan hat damit sowohl eine kurzfristige als auch eine mittelfristige Komponente, wie in Kapitel 5 angedeutet.

Der intern erarbeitete Implementierungsplan dient LSN Management als zentrale Arbeits- und Orientierungsgrundlage auf operativer Ebene. Er wird aktiv von einem internen Monitoring und Indikatorensystem unterstützt, welches hilft, eine zielorientierte und effiziente Implementierung der Strategie sicherzustellen. Aufgrund der langfristigen Orientierung der Strategie bis zum Jahr 2024 und der sich immer schneller verändernden Rahmenbedingungen, kommt dem Monitoring des Implementierungsplanes eine wichtige Bedeutung zu.

8 REVIEW-PROZESS

8.1 ERFOLGS- UND WIRKUNGS-MONITORINGSYSTEM

Die LSN Clusterstrategie 2024 ist zweifelsohne ambitioniert. Die Umsetzung bedarf einer angemessenen Mischung aus Weiterführung von Bewährtem zusammen mit ganz neuen Elementen, z. B. Testfelder oder der engeren Zusammenarbeit mit Akteuren über die ursprünglichen Grenzen des Kernbereichs Life Science heraus. Um einen Beitrag zur erfolgreichen und nachhaltigen Umsetzung der Strategie zu gewährleisten, wird LSN Management ein Erfolgs- und Wirkungsmonitoring einführen. Dieses soll auch helfen, Erfolge der Clusterarbeit mit den LSN Akteuren besser als in der Vergangenheit zu dokumentieren.

Das Erfolgs- und Wirkungsmonitoring von LSN Management soll daher vor allem zwei Ziele verfolgen:

- › Es soll ein praxisnahes Steuerungsinstrument für die Implementierung der LSN Clusterstrategie 2024 darstellen.
- › Es soll Wirkungen und Erfolge identifizieren und für alle Beteiligten sichtbar machen.

Dabei darf das Monitoringsystem nicht als Kontrollinstrument verstanden werden, welches Ergebnisse in „gut“ und „schlecht“ unterteilt. Es soll vielmehr als aktives Steuerungsinstrument für LSN Management und die entsprechenden Gremien verstanden werden, um sowohl mögliche Fehlentwicklungen in Bezug auf die geplante operative Zielerreichung zu identifizieren, als auch erreichte Erfolge und Wirkungen aufzuzeigen.

Das aufzubauende Monitoringsystem soll in der Lage sein, einen kausalen Zusammenhang zwischen Input (z. B. zur Verfügung gestellte Mittel oder Arbeitsleistung von LSN Management), den Maßnahmen und Output (Aktivitäten, produzierte Leistungen) sowie Outcome (den intendierten Resultaten bei der Zielgruppe der Clusterakteure) herzustellen. Die langfristigen Resultate der Aktivitäten des Clustermanagements können dann als Impact (Wirkung) dokumentiert werden. Diese können teilweise sehr viel später auftreten und sind nicht durch einen LSN Akteur oder eine Intervention direkt zu beeinflussen.

Um die gewünschte praxisgerechte Aussagefähigkeit zu erreichen, soll das aufzubauende Monitoringsystem folgende Anforderungen erfüllen:

› Geeigneter Methodenmix

Es werden sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren bei gleichzeitig verschiedenen Erhebungsverfahren angewendet.

› Individuelle Betrachtung von LSN

Das Konzept muss die Eigenheit und die spezifischen Herausforderungen der LSN Akteure bzw. der Branche ebenso wie die strategischen und operativen Ziele der LSN Clusterstrategie 2024 berücksichtigen.

› Akzeptierte und transparente Vorgehensweise

Das Monitoringkonzept wird in enger Abstimmung zwischen dem Clustermanagement und dem Aufsichtsrat, in dem auch die Fördermittelgeber beider Länder vertreten sind, entwickelt.

Gleichzeitig sollte das Ergebnis- und Wirkungsmonitoringsystem

› keinen unnötig hohen Mehraufwand bei der Indikatorenmessung auf Seiten von LSN Management hervorrufen,

› nur solche Indikatoren anwenden, die auch einen Bezug zu den operativen Zielen haben,

› die ausgewählten Indikatoren als integrative Bestandteile der Steuerung des Clustermanagements verstehen,

› Indikatoren verwenden, welche die Leistungsfähigkeit (Output), Wirksamkeit (Outcomes) und Nachhaltigkeit der geförderten Clusterinitiative (Impact) messen.

Der Reviewprozess der Implementierung der LSN Clusterstrategie 2024 wird im Rahmen der Aufsichtsratssitzungen durchgeführt. Damit eventuell verbundene Korrekturen können somit als Ergebnis der strategischen Diskussionen im Kontext der AR-Sitzung vereinbart werden.



LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

Die Bundesregierung (2018a): Strategie Künstliche Intelligenz der Bundesregierung. www.kistrategie-deutschland.de

Die Bundesregierung (2018b): Hightech-Strategie 2025. Köpfe, Kompetenzen. Innovationen. Forschung und Innovation für den Menschen.

Freie und Hansestadt Hamburg. Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (2014): Regionale Innovationsstrategie 2020 der Freien und Hansestadt Hamburg. Dokumentation der Strategie zur intelligenten Spezialisierung (RIS3 Hamburg) zur Erfüllung der Ex-Ante-Konditionalität für das Operationelle Programm Hamburg für den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) in der Strukturfondsperiode 2014 bis 2020.

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein (2013, 2014): Strategiebericht: Regionale Innovationsstrategie Schleswig-Holstein. Weg zu einer intelligenten Spezialisierung.

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern (2011): Masterplan Gesundheitswirtschaft Mecklenburg-Vorpommern 2020. Fortschreibung des Masterplans Gesundheitswirtschaft 2010.

ANLAGEN

DEUTSCHE CLUSTERINITIATIVEN IM BEREICH LIFE SCIENCE

Kursorische Darstellung vergleichbarer Clusterinitiativen aus Deutschland

BIOCON VALLEY

BioCon Valley®

BioCon Valley ist eine im Jahr 2001 gegründete Clusterinitiative für Life Science und Gesundheitswirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern mit Sitz der Clustermanagement-Organisation in Rostock. In der Clustermanagement-Organisation sind insgesamt 16 Personen beschäftigt. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Clusterinitiative sind in den Bereichen Gesundheitswirtschaft, Biowissenschaften, Medizin und Medizintechnik, Molekularbiologie, Plasma-physik, Neurowissenschaften und Onkologie, Tiergesundheit, Pflanzenzüchtung (und deren Nutzung in der Bioökonomie), eHealth, gesunde Ernährung und Gesundheitstourismus. Inhaltlich ist die Clusterinitiative somit sehr breit aufgestellt, wobei der Fokus aber auf der Gesundheitswirtschaft liegt und die Forschungsschwerpunkte „Marine Biotechnologie“, „Personalisierte Medizin“ sowie „eHealth“ sind. Grundlage der Aktivitäten ist der „Masterplan Gesundheitswirtschaft Mecklenburg-Vorpommern 2020“¹⁰. Im BioCon Valley e. V. sind insgesamt 124 Clusterakteure eingebunden, darunter 49 kleine und mittlere Unternehmen, ein Großunternehmen, sowie zehn universitäre und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen.

10) Vgl. siehe: Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern (2011)

Weiterführende Informationen: www.bioconvalley.org

BIOLAGO – THE HEALTH NETWORK



BioLAGO – the health network, gegründet 2007, ist eine grenzüberschreitende Clusterinitiative in der Bodenseeregion und umfasst angrenzende Gebiete in den Ländern Deutschland, Schweiz, Österreich und Liechtenstein. In der in Konstanz ansässigen Clustermanagement-Organisation sind insgesamt sechs Personen beschäftigt. Im BioLAGO e. V. wirken insgesamt 114 Clusterakteure aus den Bereichen Pharma, Medizintechnik, Diagnostik und Life Sciences mit, darunter 89 kleine und mittlere Unternehmen, zehn Großunternehmen sowie 14 universitäre und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen. Die Forschungsfelder sind Diagnostik und Analytik sowie Laborautomation. Durch die enge Zusammenarbeit mit dem cyberLAGO werden digitale Life-Science-Applikationen durch die Clusterakteure beider Clusterinitiativen gemeinsam forciert. BioLAGO verfügt über eine Ausrichtung, die sowohl hinsichtlich der thematischen Breite als auch der einbezogenen Branchen vergleichbar mit der des Clusters LSN liegt.

Weiterführende Informationen: www.biolago.org

BIO^M – MÜNCHNER BIOTECH CLUSTER

Der Großraum München ist einer der führenden nationalen und internationalen biopharmazeutischen Standorte. Die Clusterinitiative Bio^M – Münchner BioTech Cluster, welche 1997 gegründet wurde, umfasst mehr als 250 Clusterakteure, darunter mehr als 200 kleine und mittlere Unternehmen, 20 Großunternehmen sowie 15 universitäre bzw. außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Technologieparks. Der thematische Fokus der Clusterakteure bzw. der Clusterinitiative ist die Entwicklung von innovativen Therapien, Diagnostika, Immuntherapie, Digitalisierung der Medizin sowie personalisierte Medizin, d. h., sie sind in den Bereichen Biotechnologie und Pharma zu verorten. In der Clustermanagement-Organisation sind insgesamt 16 Personen beschäftigt.



Weiterführende Informationen: www.bio-m.org

BIO.NRW CLUSTER BIOTECHNOLOGIE NORDRHEIN-WESTFALEN

Im Auftrag der Landesregierung Nordrhein-Westfalen betreibt das Forschungszentrum Jülich seit 2008 die Geschäftsstelle des Landesclusters BIO.NRW. Das Clustermanagement entwickelt gemeinsam mit und für die nordrhein-westfälischen Biotechnologie-Akteure, wie Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Biotechnologie-Netzwerke das Cluster BIO.NRW. Ziel ist es, die nachhaltige Entwicklung der Stärken der nordrhein-westfälischen Biotechnologie zu katalysieren, indem ein effektives Netzwerk für Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen geschaffen wird. So fungiert BIO.NRW als Veranstaltungsplattform für Life-Science-Themen, unterstützt Start-ups und KMUs, fördert den Technologietransfer und steht wissenschaftlichen Nachwuchskräften als Ansprechpartner beratend zur Seite. Im Rahmen der landesweiten Clusterpolitik wird BIO.NRW vom Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen finanziert.



Weiterführende Informationen: www.bio.nrw.de/

BIOPARK REGENSBURG

Die Clusterinitiative BioRegio Regensburg in Ostbayern wird durch den BioPark Regensburg gemanaget, der 1999 gegründet wurde. In der Managementeinrichtung sind 14 Personen beschäftigt. Zur Clusterinitiative gehören über 80 Clusterakteure, davon 55 kleine und mittlere Unternehmen, neun Großunternehmen sowie 12 Akteure aus der Forschung. Der thematische Fokus ist auf der Gesundheitswirtschaft und Biotechnologie, aber auch Medizintechnik sowie Pharma. Die Forschungsschwerpunkte wiederum sind Immuntherapie, Tumorforschung, eHealth, Zelltherapie und Onkologie.



Weiterführende Informationen: www.biopark-regensburg.de

BIOREGIO STERN | BIOREGIO STERN MANAGEMENT GMBH



Die Clusterinitiative BioRegio STERN wurde im Jahr 2001 gegründet und umfasst innerhalb des Bundeslands Baden-Württemberg die Großregion Stuttgart und Neckar-Alb mit den Städten Tübingen sowie Reutlingen. Die Clustermanagement-Organisation, in der 8 Personen beschäftigt sind, ist in Stuttgart ansässig. In der BioRegio STERN engagieren sich über 360 Clusterakteure. Dazu zählen mehr als 250 kleine und mittlere Unternehmen, 27 Großunternehmen sowie über 55 universitäre und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen. Mit der BioRegio STERN werden in dieser Region die vorhandenen Kompetenzen in den beiden Bereichen Medizintechnik und Biotechnologie gebündelt. Der thematische Fokus liegt auf der Diagnostik und Automatisierung in der Biotechnologie sowie der Laborautomatisierung.

Weiterführende Informationen: www.bioregio-stern.de

BIO RN NETWORK E. V.



Im Bio RN Network e.V. engagieren sich über 200 Akteure aus der roten Biotechnologie. Die Clusterregion liegt im Dreiländereck Baden-Württemberg, Hessen und Rheinland-Pfalz und umschließt das Gebiet der Städte Heidelberg, Mannheim, Ludwigshafen, Darmstadt, Frankfurt / Main und Karlsruhe. Unter den 200 Clusterakteuren sind über 120 kleine und mittlere Unternehmen, sieben Großunternehmen sowie 16 universitäre und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sowie Technologieparks. Der Bio RN e.V. wurde im Jahr 2008 gegründet und die Clustermanagement-Organisation, in der fünf Personen beschäftigt sind, ist in Heidelberg ansässig. Die Forschungsfelder der beteiligten Clusterakteure umfasst unterschiedlichste Teilthemen in den Bereichen Biotechnologie, Pharma, Krebsforschung und Molekularbiologie bzw. -medizin.

Weiterführende Informationen: www.biorn.org

BIOSAXONY E. V.



Der biosaxony e.V. ist die Clusterinitiative für die Bereiche Biotechnologie und Medizintechnik im Freistaat Sachsen, wobei regionale Schwerpunkte in Dresden und Leipzig sind. Im Verein, der im Jahr 2009 gegründet wurde, sind über 124 Clusterakteure eingebunden, darunter mehr als 56 kleine und mittlere Unternehmen, zwei Großunternehmen, zwei Universitäten sowie 12 außeruniversitäre Forschungseinrichtungen. In der Clustermanagement-Organisation, die in Dresden ansässig ist, sind neun Personen beschäftigt. Die Forschungsschwerpunkte sind Smart Medical Devices, Personalisierte Medizin und Diagnostik.

Weiterführende Informationen: www.biosaxony.com

CLUSTER GESUNDHEITSWIRTSCHAFT BERLIN-BRANDENBURG – HEALTHCAPITAL



Die Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg ist einer der international führenden Standorte in den Bereichen Life Science, Gesundheitswirtschaft sowie Gesundheitsversorgung und ist geprägt durch eine hohe Konzentration sowie Vernetzung von Wissenschaft, Wirtschaft und Kliniken. Der Standort zeichnet sich auch dadurch aus, dass mit der Charité die größte europäische Universitätsklinik in der Hauptstadt ansässig ist, genauso wie die beiden Klinikkonzerne Vivantes und Helios sowie renommierte Kliniken im Land Brandenburg (u. a. Ernst-von-Bergmann-Klinikum in Potsdam sowie das Carl-Thiem-Klinikum in Cottbus) und

neun Technologieparks mit thematischen Bezügen (u. a. Technologiepark Adlershof). Das Cluster Gesundheitswirtschaft Berlin-Brandenburg wurde im Jahr 2007 gegründet und wird geleitet durch ein länderübergreifendes Clustermanagement, welches von der Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH sowie der Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH (WFBB) ausgeführt wird. Die Hauptstadtregion gilt als Vorreiter bei der Etablierung integrierter Versorgungsmodelle (u. a. Einsatz von Telemedizin im Flächenland Brandenburg). Zu den thematischen Schwerpunktthemen zählen Wirkstoffentwicklung, Diagnostik, Regenerative Medizin, Bildgebung, kardiovaskuläre Medizintechnik, neue Versorgungsformen und Rehabilitation. Insgesamt engagieren sich in der Clusterinitiative mehr als 280 Clusterakteure, darunter mehr als 130 kleine und mittlere Unternehmen.

Weiterführende Informationen: www.healthcapital.com

MEDICAL VALLEY EUROPÄISCHE METROPOLREGION NÜRNBERG

Die Clusterinitiative Medical Valley Europäische Metropolregion Nürnberg wurde im Jahr 2007 gegründet und umfasst fast 200 Clusterakteure. Dazu zählen ca. 150 kleine und mittlere Unternehmen, zehn Großunternehmen sowie universitäre und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen. In der Clustermanagement-Organisation, welche in Erlangen ansässig ist, sind elf Personen beschäftigt. Das Medical Valley Europäische Metropolregion Nürnberg gehört in den medizintechnischen Produktkategorien Bildgebende Diagnostik (Computertomographie, Magnetresonanztomographie, interventionelle Bildgebung), Therapiesysteme (Augenheilkunde, Lithotripsie, Augenlaser), Telemedizin (medizinische Informationssysteme, Homecare, Tele-Reha, Monitoring) und Hightech-Implantate (Herzschrittmacher, Revisionsimplantate) mit zur Weltspitze.



Weiterführende Informationen: www.medical-valley-emn.de

TECHNOLOGY MOUNTAINS E. V. | MEDICAL MOUNTAINS AG

Der Technology Mountains e. V. ist ein branchenübergreifender Verein in der baden-württembergischen Raumordnungsregion Schwarzwald-Baar-Heuberg und umfasst die Landkreise Rottweil, Schwarzwald-Baar-Kreis und Tuttlingen. Das Unterstützungsangebot des Vereins besteht aus den Leistungen der drei wesentlichen Akteure der MedicalMountains AG, der Hahn-Schickard-Gesellschaft für angewandte Forschung e. V. und der Kunststoff-Institut Südwest GmbH & Co. KG. Der Verein wurde im Jahr 2005 gegründet. Ihm gehören über 240 Clusterakteure, darunter über 190 kleine und mittlere Unternehmen, 38 Großunternehmen sowie 15 universitäre und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Technologieparks an. Die inhaltlichen Schwerpunkte in der Medizintechnik sind in den Bereichen „Reinigung in der Medizintechnik“ sowie „Regenerative Medizin und Biologisierung“.



Weiterführende Informationen: www.technologymountains.de.de | www.medicalmountains.de

