

Bulgan Erdenechuluun

# Einstieg in den mongolischen Markt

Potenziale und Herausforderungen  
für Unternehmen



# Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag

Reihe Wirtschaftswissenschaften



## Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag

Reihe Wirtschaftswissenschaften  
Band 104

**Bulgan Erdenechuluun**

# **Einstieg in den mongolischen Markt**

**Potenziale und Herausforderungen  
für Unternehmen**

**Tectum Verlag**

Bulgan Erdenechuluun  
Einstieg in den mongolischen Markt  
Potenziale und Herausforderungen für Unternehmen

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag,  
Reihe: Wirtschaftswissenschaften; Bd. 104

Zugl. Diss., Ludwig-Maximilians-Universität, 2021

© Tectum Verlag – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022  
ePDF 978-3-8288-7844-0  
(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN 978-3-8288-4744-6  
im Tectum Verlag erschienen.)

ISSN 1861-8073

Umschlaggestaltung: Tectum Verlag, unter Verwendung des Bildes #1142171546  
von mbrand85 | [www.shutterstock.de](http://www.shutterstock.de)

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet  
[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Mongolisches Sprichwort: „Die Zeit bleibt nicht stehen,  
die Schwertlilie bleibt nicht immer blau.“

(Mongolisch: *Цаг цагаараа байдаггүй, цахилдаг хөхөөрөө байдаггүй*)



# Inhaltsverzeichnis

|   |      |
|---|------|
| <b>Danksagung</b> .....   | XVII |
| <b>1. Einleitung</b> .....  | 1    |
| 1.1. Zielsetzungen und Forschungsfragen der Arbeit .....                        | 3    |
| 1.2. Methoden und Schwerpunkte .....  | 5    |
| 1.2.1. Fragebögen und teilstandardisierte Interviews .....                      | 8    |
| 1.3. Quellenangaben und Übersetzungen .....                                     | 10   |
| 1.3.1. Transkription und Transliteration .....                                  | 11   |
| <b>2. Theoretische und konzeptionelle Grundlagen</b> .....                      | 15   |
| 2.1. Internationales Management .....   | 15   |
| 2.2. Interkulturelles Management .....  | 18   |
| 2.2.1. Kulturvergleichende Forschung .....                                      | 20   |
| 2.3. Zwischenfazit .....  | 27   |
| <b>3. Unternehmensexterne Einflussfaktoren für den mongolischen Markt</b> ..... | 29   |
| 3.1. Politische Einflussfaktoren .....  | 34   |
| 3.1.1. Außen- und Sicherheitspolitik .....                                      | 35   |
| 3.1.2. Politische Entwicklung der Mongolei seit der Wende .....                 | 41   |
| 3.1.3. Korruption .....   | 44   |
| 3.2. Ökonomische Faktoren .....   | 49   |
| 3.2.1. Wirtschaftliche Entwicklung ab 2000 .....                                | 50   |
| 3.2.2. Fiskalische Situation .....  | 52   |
| 3.2.3. Wirtschaftliche Eckdaten .....   | 58   |
| 3.2.3.1. Auslandsverschuldung .....   | 62   |
| 3.2.3.2. Außenhandel .....  | 65   |
| 3.2.4. Bankensystem .....   | 70   |
| 3.2.5. Die wirtschaftlichen Unterschiede nach Regionen .....                    | 71   |
| 3.2.6. Verkehrsinfrastruktur .....  | 73   |



|  |            |
|--|------------|
| 3.3. Rechtliches Umfeld .....  | 75         |
| 3.3.1. Arbeits- und Sozialrecht .....  | 78         |
| 3.3.2. Steuerliche Aspekte .....   | 80         |
| 3.3.3. Rechtsunsicherheit .....  | 82         |
| 3.4. Zwischenfazit .....   | 85         |
| <b>4. Empirische Analyse des mongolischen Marktumfeldes aus der Perspektive mongolischer und internationaler Unternehmer .....</b> | <b>87</b>  |
| 4.1. Politisch-gesellschaftliche Rahmenbedingungen .....   | 88         |
| 4.1.1. Politische Einflussfaktoren auf das Geschäftsleben .....  | 89         |
| 4.1.2. Korruption und Bürokratie in der öffentlichen Administration .....  | 91         |
| 4.1.3. Generationsunterschiede .....   | 94         |
| 4.1.4. Gleichberechtigung der Geschlechter .....   | 104        |
| 4.1.5. Auslandsmongolen .....  | 107        |
| 4.2. Soziokulturelle Rahmenbedingungen .....   | 115        |
| 4.2.1. Zur mongolischen Arbeitsmentalität .....  | 117        |
| 4.2.2. Arbeitsproduktivität und -fähigkeit der Mongolen .....  | 121        |
| 4.2.3. Arbeitsethik der mongolischen Arbeitnehmer .....  | 128        |
| 4.2.4. Hierarchisches Prinzip .....  | 134        |
| 4.2.5. Das Netzwerk persönlicher Beziehungen .....   | 139        |
| 4.2.6. Mongolisches Zeitmanagement .....   | 147        |
| 4.3. Geschäftspraxis der mongolischen Unternehmer .....  | 151        |
| 4.3.1. Prinzipien und Visionen mongolischer Unternehmer .....  | 154        |
| 4.3.2. Unternehmenskultur und Unternehmenstypen .....  | 157        |
| 4.3.3. Managementpraktiken mongolischer Unternehmen .....  | 162        |
| 4.3.4. Verhaltensetikette im Unternehmen .....   | 166        |
| 4.3.5. Grundregeln der Kommunikation im Geschäftsleben .....   | 171        |
| 4.3.6. Übliche geschäftliche Kommunikationsmittel .....  | 179        |
| 4.3.7. Vertragsverständnis in der Mongolei .....   | 183        |
| 4.4. Wesentliche Erkenntnisse .....  | 187        |
| <b>5. Markteintritt ausländischer Unternehmen in die Mongolei .....</b>  | <b>189</b> |
| 5.1. Besonderheiten ausländischer Investitionen im mongolischen Markt .....  | 193        |
| 5.1.1. Politische Beziehungen und wirtschaftliche Zusammenarbeit .....   | 195        |
| 5.1.2. Potenziale und Herausforderungen des mongolischen Marktes als Investitionsstandort .....                                    | 198        |
| 5.1.3. Eintritt und Schutz von ausländischen Investitionen .....   | 205        |
| 5.1.4. Anforderungen an den Marktzutritt in die Mongolei .....   | 209        |

---

|  |            |
|--|------------|
| 5.2. Investitionsbedingungen für den mongolischen Markt aus der Sicht internationaler Unternehmer .....  | 211        |
| 5.2.1. Vorteile und Chancen für internationale Unternehmen in der Mongolei .....                         | 213        |
| 5.2.2. Markteintrittsbarrieren in der Mongolei aus der Sicht befragter internationaler Unternehmer ..... | 217        |
| 5.2.3. Der Beitrag ausländischer Investoren zur wirtschaftlichen Entwicklung der Mongolei .....          | 223        |
| 5.3. Etablierung und Positionierung ausländischer Unternehmen auf dem mongolischen Markt .....           | 226        |
| 5.3.1. Präsenz der chinesischen Investoren auf dem mongolischen Markt .....                              | 230        |
| 5.3.1.1. Zusammenarbeit zwischen chinesischen und mongolischen Unternehmern .....                        | 238        |
| 5.3.2. Potenziale des mongolischen Markts für deutsche Unternehmen .....                                 | 243        |
| 5.3.2.1. Deutsch-mongolische Zusammenarbeit .....  | 248        |
| 5.3.3. Der mongolische Markt für japanische Unternehmen .....  | 251        |
| 5.3.3.1. Japanisch-mongolische Zusammenarbeit .....  | 257        |
| 5.4. Wesentliche Erkenntnisse .....  | 262        |
| <b>6. Zusammenfassende Schlussbetrachtung .....</b>  | <b>267</b> |
| 6.1. Praxisempfehlungen für ausländische Investoren .....  | 276        |
| 6.2. Empfehlungen für weiterführende Forschungen .....   | 281        |
| <b>Quellen- und Literaturverzeichnis .....</b>   | <b>285</b> |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>   | <b>303</b> |
| <b>Glossar .....</b>   | <b>305</b> |
| <b>Anhang .....</b>  | <b>307</b> |



## Abbildungsverzeichnis

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| Abbildung 1: | Anzahl der befragten Unternehmer je nach Herkunftsland   | 9   |
| Abbildung 2: | Dimensionen interkulturellen Managements   | 19  |
| Abbildung 3: | Der Haushaltsüberschuss und das Haushaltsdefizit der Mongolei (in Prozent des BIP)                                       | 52  |
| Abbildung 4: | BIP der Mongolei von 2000 bis 2019 (in Mrd. US-Dollar)   | 58  |
| Abbildung 5: | BIP pro Kopf der Mongolei von 2000 bis 2019 (in US-Dollar)   | 59  |
| Abbildung 6: | Wachstum des nominellen BIP von 2000 bis 2019 (gegenüber dem Vorjahr)  | 61  |
| Abbildung 7: | Inflationsrate gemessen am Konsumentenpreisindex (jährlich%)   | 62  |
| Grafik 1:    | Export- und Importländer der Mongolei (2019)   | 69  |
| Grafik 2:    | Gleichberechtigung der Geschlechter im mongolischen Arbeitsumfeld aus der Sicht mongolischer Unternehmer                 | 104 |
| Abbildung 8: | Akkumulierter Bestand ausländischer Direktinvestitionen (in Mrd. US-Dollar)  | 190 |
| Abbildung 9: | Akkumulierter Bestand ausländischer Investitionen je nach Ländern (in Mio. US-Dollar im Zeitraum zwischen 1990 und 2021) | 192 |



## Tabellenverzeichnis

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Tabelle 1:  | Transliteration und Transkription für das kyrillisch-mongolische Alphabet                             | 12  |
| Tabelle 2:  | PEST-Analyse nach Koch  | 17  |
| Tabelle 3:  | Kulturdimensionen nach Hall   | 21  |
| Tabelle 4:  | Kulturdimensionen nach Hofstede   | 23  |
| Tabelle 5:  | BIP-Entstehung (Anteil an nominaler Bruttowertschöpfung in %)   | 60  |
| Tabelle 6:  | Außenhandelsbilanz der Mongolei 2005–2012 in Mrd. US-Dollar.  | 66  |
| Tabelle 7:  | Außenhandelsbilanz der Mongolei 2013–2020 in Mrd. US-Dollar.  | 67  |
| Tabelle 8:  | Vorgeschriebene Arbeitsbedingungen für Arbeitskräfte in der Mongolei                                  | 78  |
| Tabelle 9:  | Angaben befragter Unternehmer zu den Eigenschaften der Generation I                                   | 96  |
| Tabelle 10: | Angaben befragter Unternehmer zu den Eigenschaften der Generation II                                  | 99  |
| Tabelle 11: | Angaben befragter Unternehmer zu den Eigenschaften der Generation III                                 | 101 |
| Tabelle 12: | Angaben befragter Unternehmer zu den Eigenschaften der Generation IV                                  | 102 |
| Tabelle 13: | Gründe für die Aus- und Weiterwanderung von Mongolen aus der Sicht befragter mongolischer Unternehmer | 110 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Tabelle 14: | Potenziale der Auslandsmongolen für die heimische Wirtschaft und Gesellschaft aus der Sicht befragter mongolischer Unternehmer         | 113 |
| Tabelle 15: | Angaben befragter Unternehmer zur Arbeitsfähigkeit der Mongolen  | 124 |
| Tabelle 16: | Angaben befragter Unternehmer zur Arbeitsethik mongolischer Arbeitnehmer   | 129 |
| Tabelle 17: | Angaben befragter Unternehmer zu den Netzwerkebenen in der Mongolei  | 139 |
| Tabelle 18: | Angaben befragter Unternehmer zu Prinzipien und Visionen   | 155 |
| Tabelle 19: | Angaben befragter Unternehmer zu den Unternehmenstypen in der Mongolei   | 158 |
| Tabelle 20: | Potentielle Investitionssektoren in der Mongolei   | 199 |
| Tabelle 21: | Herausforderungen beim Eintritt in den mongolischen Markt  | 202 |
| Tabelle 22: | Mögliche Schritte zur verbesserten Marktorientierung für den mongolischen Markt  | 211 |
| Tabelle 23: | Qualitäten, Chancen und Stärken des Standortes Mongolei aus der Sicht befragter internationaler Unternehmer                            | 214 |
| Tabelle 24: | Gründe für Markteintrittsbarrieren in die Mongolei aus der Sicht befragter internationaler Unternehmer                                 | 218 |
| Tabelle 25: | Beitrag internationaler Investoren innerhalb bestimmter Investitionssegmente   | 224 |
| Tabelle 26: | Potenziale des Investitionsstandortes Mongolei für ausländische Unternehmen aus der Sicht mongolischer und internationaler Unternehmer | 228 |
| Tabelle 27: | Potentielle Investitionssektoren für deutsche Unternehmen in der Mongolei seitens der befragten deutschen Unternehmer                  | 245 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Tabelle 28: | Vor- und Nachteile des Investitionsstandortes Mongolei für japanische Unternehmen                            | 256 |
| Tabelle 29: | Nötige Kenntnisse und Fähigkeiten im mongolischen Geschäftsumfeld  | 264 |
| Tabelle 30: | Praxisempfehlungen für internationale Investoren auf dem mongolischen Markt                                  | 277 |
| Tabelle 31: | Persönliche Daten und Informationen zum beruflichen Hintergrund der interviewten mongolischen Unternehmer    | 307 |
| Tabelle 32: | Persönliche Daten und Informationen zum Unternehmenshintergrund der interviewten internationalen Unternehmer | 311 |
| Tabelle 33: | Interviewfragen mit den mongolischen Unternehmern (auf Mongolisch)   | 312 |
| Tabelle 34: | Interviewfragen mit den deutschen Unternehmern   | 314 |
| Tabelle 35: | Interviewfragen mit den internationalen Unternehmern   | 316 |





## Danksagung

Bei der Vervollständigung dieser Arbeit stand eine Vielzahl von Personen an meiner Seite, denen mein besonderer Dank gebührt. An erster Stelle gilt mein außerordentlicher Dank meinem Doktorvater Herr Prof. Dr. Hans van Ess, der diese Arbeit jahrelang nachsichtig begleitet hat. Er hat mir dabei stets Vertrauen entgegen gebracht und mir die für meine Forschung notwendigen Freiheiten eingeräumt. Ich bedanke mich ganz besonders für seine intensive fachliche und inhaltliche Betreuung sowie für die prompten Rückmeldungen zu diversen Anliegen von meiner Seite während der gesamten Dissertationsphase.

Ich danke weiter ganz herzlich Frau Prof. Dr. Ines Stolpe für die freundliche Übernahme der Zweitbetreuung. Insbesondere bedanke ich mich für die wissenschaftliche Heranführung an die mongoleibezogene Forschung. Die zahlreichen Gespräche und ihre Beratung auf fachlicher und persönlicher Ebene im Rahmen diverser Seminare und Kolloquien in Bonn werden mir stets nachhaltig in Erinnerung bleiben. Ihr Engagement und ihre Umsetzungskraft bezüglich zahlreicher Aktivitäten in ihrer Fachrichtung stellen für mich ein hervorragendes Beispiel dar.

Während der Arbeit an der vorliegenden Dissertation in den Fachrichtungen Sinologie und Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München verbrachte ich zahlreiche Forschungsaufenthalte nicht nur in der Mongolei, sondern auch in Deutschland und in der VR China. Während dieser Forschungsaufenthalte trat ich in Kontakt mit lokalen Experten, Wirtschaftsverbänden und Organisationen. Zur Fertigstellung der empirischen Grundlage der zugrundeliegenden Arbeit waren dabei zahlreiche Interviews mit mongolischen und internationalen Geschäftsleuten und Wirtschaftsexperten unabdingbar. Bei den befragten fachkundigen und kompetenten Unternehmensvertretern bedanke ich mich für ihre wertvolle Zeit, die sie für die Erhebung der empirischen Befunde dieser Arbeit aufgebracht haben. Für ihre Anmerkungen und Erfahrungsberichte sowie ihre freundliche Unterstützung schulde ich ihnen meinen aufrichtigen Dank.

Das Zustandekommen dieser Arbeit wurde unter anderem durch den intensiven und produktiven Gedankenaustausch mit Wissenschaftlern aus diversen Fachdisziplinen wie der Mongolistik, Sinologie, Japanologie und Betriebswirtschaftslehre ermöglicht. Sie haben mich insbesondere bei der Sammlung und Auswertung des empirischen Datenmaterials beraten. Besonderer Dank gilt Sharleena Goerlitz (Universität Bonn) für ihr konstruktives Feedback zu weiten Teilen dieser Arbeit.

Da ich kein Muttersprachler bin, habe ich mich sehr darüber gefreut, dass mich zahlreiche deutsche Freunde durch sprachliche Korrekturarbeiten unterstützt haben. Mein besonderer Dank gilt unter anderem Jacqueline Bühler, die die grammatikalische Korrektur für den Großteil dieser Arbeit übernommen hat. Für die kritische Durchsicht des Manuskriptes bedanke ich mich herzlichst bei Verena Zelger. Durch ihr konstruktives Feedback war ich in der Lage, meine Arbeit wesentlich zu verbessern.

Den Großteil dieser Arbeit habe ich als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Orient- und Asienwissenschaften an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn verfasst. Für die Gewährung der entsprechenden Freiheiten möchte ich den Kollegen am Institut, insbesondere Herrn PD Dr. Günther Distelrath, herzlich danken. Die zahlreichen interessanten Gespräche mit den Kollegen des Instituts für Orient- und Asienwissenschaften sowie des Bonner Zentrums für Hochschullehre waren für mich eine große fachliche Bereicherung. Auch bei den Studierenden im M.A.-Schwerpunkt „Wirtschaft und Gesellschaft in Asien“ möchte ich mich bedanken. Ihr fachliches Interesse in gemeinsamen Lehrveranstaltungen war für mich ein weiterer Ansporn, diese Arbeit erfolgreich zu Ende zu bringen.

Zuletzt möchte ich mich bei allen Menschen in meinem Familien- und Freundeskreis für ihren Rückhalt, ihre Hilfestellung und Ermutigung bedanken, die für mich in den letzten Jahren von unschätzbarem Wert waren.

Köln, im März 2021

Bulgan Erdenechuluun