

## »» Evaluierungsergebnisse der DEG



### Süd-Süd-Investition stellt Weichen für die Zukunft

Der chinesische Bekleidungshersteller Texhong Renze diversifiziert seine Produktion in Vietnam

Dieser Bericht ist aus der entwicklungspolitischen Evaluierungsarbeit der DEG entstanden. Das entwicklungspolitische Monitoring- und Evaluierungsteam der DEG überprüft regelmäßig, ob über die mitfinanzierten Vorhaben nachhaltige entwicklungspolitische Erfolge erzielt werden und zeigt Möglichkeiten für weitere Verbesserungen für DEG und Kunden auf. Dabei wird das Team häufig von externen Beratern unterstützt um die Unabhängigkeit der Ergebnissen zu gewährleisten.

An dieser Ausgabe haben maßgeblich mitgewirkt:

### **steward redqueen**

Steward Redqueen ist eine Beratungsgesellschaft, die darauf spezialisiert ist, weltweit Organisationen zu Wirkung und Nachhaltigkeit zu beraten.

Wir danken Texhong Renze Textile Joint Stock Company und Texhong Textile (Group) Co. Ltd. für die gute Zusammenarbeit bei der Durchführung der Evaluierung.

**Stand: Juli 2015**



DEG – Deutsche Investitions- und  
Entwicklungsgesellschaft mbH  
Kämmergasse 22  
50676 Köln  
Telefon 0221 4986-0  
Telefax 0221 4986-1290  
evaluation@deginvest.de  
www.deginvest.de

## KURZFASSUNG

Texhong Renze, eine vietnamesische Tochtergesellschaft der in China ansässigen Texhong-Gruppe, ist ein professionell geführtes und finanzstarkes Unternehmen mit verantwortungsbewusstem Management. Es verfügt über eine starke Marktposition und ist gut aufgestellt, um langfristig erfolgreich zu sein. Seitdem die DEG im Jahr 2005 Texhong Times, einer chinesischen Tochtergesellschaft der Texhong-Gruppe, das erste von drei Darlehen bereitstellte, haben die Gruppe und die DEG eine enge und vertrauensvolle Beziehung aufgebaut, was von beiden Parteien bekundet wird. Im Jahr 2011 gewährte die DEG Texhong Renze in Vietnam ein gesondertes langfristiges Darlehen. Zusätzlich zu dem Darlehen förderte die DEG erfolgreich die Verbesserung der Umwelt- und Sozialpraktiken (U&S) bei der vietnamesischen Tochtergesellschaft und gab den Anstoß für eine Begleitmaßnahme im Bereich Produktionseffizienz. Diese wird von Texhong Renze besonders geschätzt und als beträchtliche Wertschöpfungsquelle wahrgenommen. Aus Sicht der DEG ist die Begleitmaßnahme jedoch bisher nicht in vollem Umfang erfolgreich, da das soziale Ziel des Vorhabens, nämlich die Arbeitszeitverbesserung bei Texhong Renze, bislang noch nicht umgesetzt wurde.

Während anfangs der Mangel an lokalen Anbietern langfristiger Finanzierungen ein Grund für die Texhong-Gruppe war, sich an die DEG zu wenden, ist die Gruppe mittlerweile unabhängiger von ihren Kapitalgebern. Inzwischen sind hauptsächlich das vorhandene Vertrauen und die gute Beziehung Grund für eine Zusammenarbeit mit der DEG. Tatsächlich ist die DEG inzwischen zu einem „Backup-Kapitalgeber“ geworden, der mit seinen spezifischen Kenntnissen im Bereich USG-Management (U&S und Governance) und seinen Begleitmaßnahmen weiteren Mehrwert für das Unternehmen generieren kann. Der einzige Kritikpunkt des Unternehmens betrifft die zu lange Durchlaufzeit der DEG bei den Due-Diligence-Prozessen für Darlehensanträge.

## EINLEITUNG



2010 finanzierte die DEG ein Erweiterungsvorhaben von Texhong Renze, einer Tochtergesellschaft der Texhong-Gruppe in Vietnam. Die Holdinggesellschaft, die Texhong-Gruppe, ist für die gesamte Beschaffung und den Vertrieb in der Gruppe verantwortlich, während die Tochtergesellschaft in Vietnam als reine Kostenstelle fungiert, die Produkte von der Holding kauft und an sie verkauft. In dieser Studie werden daher sowohl die Holdinggesellschaft, die Texhong-Gruppe, als auch die Tochtergesellschaft Texhong Renze vorgestellt, damit deren jeweilige Rolle besser verständlich wird. Dennoch konzentriert sich die Fallstudie auf Texhong Renze und deren Produktionsstandort in der Nähe von Ho-Chi-Minh-Stadt, da Texhong Renze der Vertragspartner für das Erweiterungsdarlehen ist.

### *Die Texhong-Gruppe*

Die Texhong-Gruppe ist der größte chinesische Hersteller von Stretchgarn, einem Core-Spun-Baumwollgarn mit Elastikfäden (Spandex), und von Denim-Garnen. Auf dem chinesischen Markt ist die Texhong-Gruppe einer der größten Hersteller von Textilien aus Core-Spun-Baumwolle. Dieser Markt für Core-Spun Baumwolle ist stark differenziert, wobei Stretchgarn nur einen kleinen Teil der gesamten Baumwollgarn-Produktion ausmacht. Veranschaulicht wird dies durch die Tatsache, dass

die gesamte Garnproduktionskapazität Chinas nach den Zahlen des Unternehmens bei ca. 100 Millionen Spindeln liegt, die gesamte Produktionskapazität der Texhong-Gruppe – einem der größten Marktteilnehmer – 2,2 Millionen Spindeln beträgt.

Seit Gründung der Texhong-Gruppe im Jahr 1997 verzeichnet die Gruppe ein rasantes Wachstum und betreibt heute erfolgreich zwölf Produktionsanlagen in China – in den Provinzen Yangtze-Delta und Shandong – und drei Werke in Vietnam. Ende 2014 beschäftigte die Gruppe mehr als 20.500 Mitarbeiter – im Jahr 2010 waren es noch 13.700 Mitarbeiter. Jede der Tochtergesellschaften ist eine unabhängige juristische Person, die als Kostenstelle geführt wird, während Treasury, Finance, Controlling, Einkauf, Produkt-F&E, Vertrieb und Marketing zentralisiert sind.



Der Spinnprozess

Stretchgarn und Denim-Garn werden an ein breites Spektrum von Kunden in der Textilindustrie verkauft. Der derzeitige Kundenstamm der Gruppe ist diversifiziert und umfasst über 3.000 Kunden in China und in Übersee. Ihr Vertriebsnetz erstreckt sich über China, Brasilien, die Türkei, Bangladesch, Japan und Südkorea. Im Jahr 2010 wurden 90% des Umsatzes auf dem chinesischen Inlandsmarkt erzielt, während 10% aus Exporten stammten. Die aktuellen Zahlen sind nicht bekannt. Der Kundenkreis reicht von Webereien und Denim-Herstellern über Druckereien und Färbereien bis hin zu Handelsagenten.

Die Texhong-Gruppe gehört zu den fünf größten Baumwolltextilunternehmen Chinas und ist der größte Lieferant von Core-Spun-Baumwolltextilien weltweit. Obwohl die Texhong-Gruppe in einem sehr wettbewerbsintensiven Umfeld agiert, ist sie dennoch ein erfolgreicher Nischenplayer im hochwertigen Garnsegment. Um zu verhindern, dass die Konkurrenz Marktanteile im hochwertigen Core-Spun-Garnsegment gewinnt, hat die Texhong-Gruppe eine solide und enge Zusammenarbeit mit ihren Up- und Downstream-Partnern entwickelt (z. B. durch eine exklusive Kooperationsvereinbarung mit Dow Chemical, einem bedeutenden Zulieferer der Gruppe). Eine weitere Markteintrittsbarriere ist das sehr hohe Investitionsvolumen (etwa 100 Mio. USD), das bei der Spinntechnologie für hochwertiges Denim-Garn erforderlich ist, um Skaleneffekte zu erzielen.

Die Texhong-Gruppe steht momentan vor allem im Wettbewerb mit einigen der mittleren und kleinen Herstellern von Core-Spun-Garn in der Provinz Jiangsu mit Produktionskapazitäten von ca. 50.000-100.000 Spindeln, sowie mit einigen Baumwollgarn-Herstellern in Indien und Bangladesch.

### Texhong Renze

Texhong Renze ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Texhong-Gruppe. Es handelt sich um einen reinen Produktionsstandort der Gruppe mit einer Kapazität von 400.000 Spindeln, dessen Fokus auf der Produktion von Core-Spun-Spandexgarnen und Denim-Garnen liegt. Das Erweiterungsvorhaben (Phase III), das unter anderem von der DEG finanziert und 2011 abgeschlossen wurde, war die letzte Phase des Aufbaus des Werks von Texhong Renze nahe Ho-Chi-Minh-Stadt. Phase I, die Installation von 70.000



Das Werk von Texhong Renze in Ho-Chi-Minh-Stadt

Spindeln umfasste, wurde im Dezember 2007 abgeschlossen, Phase II mit 140.000 Spindeln im September 2008. Die DEG, der niederländische Entwicklungsfinanzier FMO und die Citibank finanzierten in Phase III den Bau neuer Fabrikgebäude auf bereits vorhandenen Grundstücken. In den neu entwickelten Anlagen wurden insgesamt 190.000 zusätzliche Spindeln eingebaut.

Texhong Renze liegt ungefähr 60 km von Ho-Chi-Minh-Stadt entfernt. Das Unternehmen beschäftigt gegenwärtig 3.959 Mitarbeiter.

Die Investitionen in Vietnam haben sich für die Texhong-Gruppe als strategischer Erfolg erwiesen. Das mit voller Auslastung betriebene Werk in Vietnam ist heute der größte Ergebnisträger der gesamten Gruppe. Dies ist auf die folgenden Haupterfolgskriterien zurückzuführen:



Die angelieferte Baumwolle wird verarbeitet.

- Zugang zu kostengünstigen und zollfreien Baumwollimporten aus den USA. Dies ist der entscheidende Wettbewerbsvorteil der vietnamesischen Tochtergesellschaften im Vergleich zu den in China ansässigen Garnproduktionsstandorten, die den Quotenmechanismen für Baumwollimporte unterliegen und höhere Baumwollpreise zahlen (unabhängig davon, ob die Baumwolle von inländischen oder Offshore-Lieferanten beschafft wird).
- Niedrigere lokale Kosten in Vietnam für Grund und Boden, Arbeitskräfte und Versorgungsdienste und eine günstigere steuerliche Behandlung (vollständige Steuerbefreiung für die ersten vier Jahre, in denen Texhong Renze steuerpflichtige Einkünfte erzielte; Steuersatzermäßigung von 50% in den folgenden neun Jahren).
- Keinerlei Ein- und Ausfuhrzölle für den Handel zwischen ASEAN-Ländern und China seit 2009.



Baumwolle, die zu Garn verarbeitet werden kann

Momentan werden alle Endprodukte von Texhong Renze auf der Basis eines Verkaufspreissystems mit marktüblichen Bedingungen an die Schwesterunternehmen sowie unabhängige Kunden weltweit verkauft. Obwohl der Einkauf von Rohstoffen zentral in einer anderen Tochtergesellschaft der Texhong-Gruppe, Sunray in Macao, angesiedelt ist, werden die Vorräte in der Bilanz von Texhong Renze ausgewiesen. Die Baumwolle für Vietnam wird von einer Reihe von Lieferanten bezogen, von denen Allenberg aus den USA der größte Lieferant ist.

Texhong Renze wird als reine Produktionsstätte behandelt, da der Vertrieb über Sunray, Macao, abgewickelt wird. Über diesen Kanal verkauft die Texhong Renze seine Produkte weltweit mit einer angemessenen Marge, sodass das Unternehmen seinen Verpflichtungen aus dem DEG-Darlehen nachkommen kann.

## DIE INVESTITION IN TEXHONG RENZE

### Hintergrund

Seit dem Jahr 2005 hat die DEG eine stabile und gute Kundenbeziehung zur Texhong-Gruppe aufgebaut. Vor Aufnahme der Gespräche über das Engagement bei Texhong Renze im Jahr 2010 hatte die DEG der chinesischen Tochtergesellschaft der Texhong-Gruppe, Texhong Times, bereits drei Darlehen bereitgestellt. 2005 vergab die DEG ein langfristiges Darlehen über 9 Mio. USD (Darlehen I) zur Finanzierung eines Grüne-Wiese-Vorhabens. Im April 2010 sagte die DEG der gleichen Gesellschaft ein weiteres langfristiges Darlehen über 15 Mio. USD zur Kapazitätserweiterung (Darlehen II) zu und im September 2013 schließlich stellte die DEG ein drittes Darlehen über 20 Mio. USD bereit.

### Das DEG-Engagement

Obwohl die Texhong-Gruppe anfangs nur mit der Citibank verhandelte, wurden die DEG und die FMO später um Beteiligung an der Finanzierung von 85 Mio. USD für Phase III, die Entwicklung der Produktionskapazität der Anlagen von Texhong Renze, gebeten. Die Finanzierung dieser 85 Mio. USD erfolgte mit erstrangigen Darlehen in Höhe von 60 Mio. USD in einem Club Deal durch die Citibank, FMO und DEG (25 Mio. USD), einen Ausrüstungslieferanten-Kredit (23 Mio. USD) über die Texhong-Gruppe und eine kleinere Summe zusätzlichen Eigenkapitals von Texhong Renze (2 Mio. USD).

Der Darlehen über 60 Mio. USD von Citibank, FMO und DEG wurde 2010 mit siebenjähriger Laufzeit (einschließlich 1 Freijahr) zugesagt. Das Sicherheitenpaket war solide und umfasste Unternehmensgarantien der Texhong-Gruppe, der Texhong Renze Investment Ltd., der Sunray International Holdings Ltd., der Sunray Macau Commercial Offshore Ltd., und ein erstrangiges Pfandrecht auf bewegliche Anlagen und Maschinen von Texhong Renze für das Phase-III-Projekt, mit deren Buchwert mindestens 73% der erstrangigen Darlehen abgedeckt werden sollten. Die Citibank übernahm die Rolle des Facility Agents für die Koordinierung des Konsortiums der langfristigen Kapitalgeber.

### Begründung der Investition

Die DEG entschied sich aus folgenden Gründen, das Darlehen an Texhong Renze zu vergeben:

- Unterstützung der Expansionsstrategie: Die Expansion in Vietnam sollte der Texhong-Gruppe helfen, ihre Produktionskapazität und ihren Marktanteil weiter auszubauen und somit ihre Position auf dem internationalen Markt für Core-Spun-Garne zu festigen.



Der Spinnprozess



Übersicht über eine der Anlagen von Texhong Renze

- Beitrag zur Entwicklung: Texhong Renze hat beträchtliche entwicklungspolitische Wirkungen in Vietnam, da das Unternehmen Arbeitsplätze schafft, on-the-job-Training anbietet und Beschäftigungsmöglichkeiten für Frauen schafft.
- USG-Verbesserung: Die DEG sah sich gut aufgestellt, um Texhong Renze bei der Verbesserung des USG-Managements zu unterstützen, insbesondere bei sozialen Aspekten wie Arbeitsbedingungen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.
- Gutes Management: Die Texhong-Gruppe war bereits ein sehr gut geführtes Unternehmen, insbesondere im Hinblick auf Risiko- und Liquiditätsmanagement.
- Starker Projektponsor: Zwischen 2005 und 2010 erwies sich die Texhong-Gruppe als gewinnbringender und finanziell solider Partner und Sponsor mit der notwendigen Stärke, um der DEG eine glaubwürdige und verlässliche Garantie zu bieten.

## UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Vor der Investition war die Texhong-Gruppe bereits ein stabiles, beständig wachsendes und gut geführtes Unternehmen. Die Notierung an der Börse von Hongkong im Jahr 2007 trug weiter zur Professionalisierung und Formalisierung der Corporate-Governance und der internen Prozesse bei.

Dank ihrer hochmodernen Anlagen und ihrer gut ausgebildeten Mitarbeiter war Texhong Renze von Anfang an in der Lage, hochwertiges Garn zu produzieren. Das Unternehmen bewährte sich auch als zuverlässiger und schneller Lieferant.



Die Produktion von Texhong

### *Wirtschaftliche Entwicklung*

Texhong Renze baute seinen Inlandsumsatz in den letzten Jahren aus: von 369 Mio. USD im Jahr 2013 auf 388 Mio. USD im Jahr 2014. Momentan produziert das Werk auf höchster Kapazitätsstufe mit 400.000 Spindeln.

Der Hauptrisikofaktor für den wirtschaftlichen Erfolg der Texhong-Gruppe ist der Baumwollpreis. Texhong Renze ist für die Texhong-Gruppe daher im Hinblick auf die Minderung des Lieferantenrisikos und als Unterstützung wichtig, da das Unternehmen den Großteil seiner Baumwolle auf dem US-Markt einkauft, während die chinesischen Tochtergesellschaften der Texhong-Gruppe vom chinesischen Baumwollpreis abhängig sind. Im Jahr 2014 entwickelte sich der Baumwollpreis auf dem chinesischen Markt negativ, was den Nettogewinn der Gruppe beeinflusste. Während damals der Weltmarktpreis für Baumwolle stabil blieb, ging der chinesische Inlandspreis für Baumwolle um 30% zurück. Dies war auf eine Reihe von Faktoren zurückzuführen, unter anderem eine Reform in der Baumwollpolitik der chinesischen Regierung und den Rückgang des Verkaufspreises für die chinesische Baumwollreserve. Da eine Korrelation zwischen dem chinesischen Garnpreis und dem inländischen Baumwollpreis besteht, wirkte sich der Preisrückgang negativ auf die chinesischen Tochtergesellschaften der Texhong-Gruppe aus.

### **Umwelt- und Sozialaspekte**

Texhong Renze wird mit einem ‚mittleren‘ Umweltrisiko und ‚mittleren bis hohen‘ sozialen Risiko eingestuft. Da der Produktionsprozess kein Färben umfasst, beschränken sich die Umweltauswirkungen auf Staub, Energieverbrauch und Abfallmanagement. Auch die Auswirkungen auf die öffentliche Gesundheit und Sicherheit sind begrenzt. Das Unternehmen befindet sich in einem neuen 300.000 m<sup>2</sup> großen Industriepark, der von den örtlichen Behörden errichtet wurde. Die höhere Sozialrelevanz ist durch Arbeitsfragen im Allgemeinen bedingt. Im Due-Diligence-Stadium zeigte ein auf Verlangen der DEG durchgeführtes externes Audit zu den Arbeitsbedingungen eine Reihe potenzieller Verbesserungen auf, insbesondere im Hinblick auf Nichtdiskriminierung, Überstunden, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz und die Arbeitsbedingungen junger und schwangerer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Im Laufe der Jahre wurden die Arbeitsbedingungen im Einklang mit den lokalen und internationalen Standards erheblich verbessert. Es werden regelmäßig interne und externe Audits durchgeführt, um die Einhaltung der Standards sicherzustellen sowie Verbesserungsmöglichkeiten bei den Systemen und Prozessen im Unternehmen zu identifizieren. Bei einem kurzen Vor-Ort-Besuch bei Texhong Renze im Rahmen der Fallstudie im März 2015 konnten **zwei Verbesserungsvorschläge** im Bereich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz identifiziert werden: Zum einen trugen sehr wenige Maschinenbediener Gehörschutz, obwohl dies vor allem bei den Vortex-Maschinen aufgrund ihres hohen Geräuschpegels erforderlich ist. Zum anderen trugen einige Mitarbeiter oder Lieferanten beim Be- und Entladen von Kleinlastern keine Schuhe.

### **Produktionseffizienz und soziale Verbesserungen**

Zuletzt wurde besonderes Augenmerk auf das Problem der Überstunden gelegt, da es sich hierbei um einen der wenigen offenen Punkte des U&S-Aktionsplans handelt. Die DEG finanzierte in diesem Zusammenhang 80% eines Vorhabens zur Verbesserung des U&S-Managements und gab den Anstoß zu einem Projekt zur Steigerung der Produktionseffizienz. Bei diesem Projekt verfolgt die DEG zwei Ziele: Zunächst einmal hatte sie den Wunsch, die Fälle, in denen Maschinenbediener Überstunden machen, gering zu halten. Texhong Renze gab an, dass die erfassten tatsächlich anfallenden täglichen Überstunden durchschnittlich 0,90 Stunden pro Arbeitskraft (berechnet bei sechs Arbeitstagen pro Woche) und 291,60 Stunden pro Jahr und Arbeitskraft betragen und somit innerhalb der gesetzlichen Vorschrift der Lokalregierung Vietnams lagen, die maximal vier Stunden pro Tag und Arbeitskraft und 300 Stunden pro Jahr und Arbeitskraft erlaubt. Eine effizientere Produktion sollte theoretisch zu einer besser organisierten



*Spandexgarn, das wichtigste Endprodukt von Texhong Renze*

Arbeitsweise, weniger Funktionsstörungen bei den Maschinen und einem häufigeren Erreichen der Produktionsziele führen. In dieser Hinsicht schlug der Berater Texhong Renze vor, die Erträge aus der

Steigerung der Produktionseffizienz gleichmäßig zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern zu verteilen: 50% der Kostensenkung sollten sich direkt auf den operativen Gewinn des Unternehmens auswirken und 50% sollten durch Verringerung der Arbeitszeit bei gleichem Gehalt wie vorher den Mitarbeitern zugute kommen. Der zweite Beitrag, den die DEG sich erhoffte, war, dass das externe Mapping des Produktionsprozesses dabei helfen würde, Empfehlungen zur Produktionseffizienz im Allgemeinen abzugeben, zum Beispiel um die Produktion zu optimieren, energieeffizienter zu werden und die Kosten zu senken.

Texhong Renze zeigte große Wertschätzung für die Idee der DEG, für die Effizienzergebnisse und für die tatsächliche Unterstützung der Steigerung der Produktionseffizienz mit Hilfe eines Beraters. Das Unternehmen konzentrierte sich jedoch allein auf die Effizienzgewinne und nicht auf die Effekte des Überstundenabbaus. Obwohl dies noch nicht erwiesen ist, ist es durchaus möglich, dass die Überstunden durch eine effizientere Produktion (wie oben erläutert) automatisch abgebaut werden. Für Texhong Renze ist dies jedoch ein Nebeneffekt und kein Aspekt, um den sich das Management besonders bemüht. Wie es scheint, wird auch der Vorschlag des Beraters, die normale Arbeitszeit zu reduzieren, von Texhong Renze nicht berücksichtigt.

## ENTWICKLUNGSWIRKUNGEN

Die DEG wies darauf hin, dass Texhong Renze trotz der rechtlich anerkannten steueroptimierten Struktur innerhalb der Gruppe einen erheblichen Beitrag zu den Entwicklungseffekten in Vietnam leistet.

Die Investition in Texhong Renze bringt drei wichtige entwicklungspolitische Effekte mit sich:

1. *Beschäftigungseffekte:* Zusätzlich zu der damaligen Belegschaft von ca. 3.000 Mitarbeitern wurden durch die Erweiterungsinvestitionen von Texhong Renze 959 weitere Arbeitsplätze geschaffen, verbunden mit einer intensiven Mitarbeiterschulung. Die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen wurde als einer der zentralen entwicklungspolitischen Effekte dieses Projekts betrachtet.
2. *Soziale Effekte:* Die DEG unterstützte die Verbesserung der Arbeitsbedingungen von etwa 4.000 Arbeitskräften in einem wachsenden Wirtschaftszweig in Vietnam. Nachdem in der Due-Diligence-Phase ein Audit zu den Arbeitsbedingungen durchgeführt wurde, wurde mit Texhong Renze die Erarbeitung eines sozialen Aktionsplans vereinbart, um die Verbesserungsmaßnahmen des Managements von Texhong Renze zu unterstützen und ein integriertes U&S-Managementsystem einzurichten. Für dieses Projekt wurden 80% der Kosten über Mittel für Begleitmaßnahmen der DEG finanziert. Abgesehen vom Problem der Überstunden und der hohen Anzahl der Schichten war die Durchführung des sozialen Aktionsplans weitgehend erfolgreich. Obwohl es schwierig ist, die Verbesserung des U&S-Managements dem Einsatz von Mitteln für Begleitmaßnahmen durch die DEG zuzuschreiben, unterstreichen die folgenden Beobachtungen im Rahmen dieser Fallstudie die Tatsache, dass die sozialen Praktiken des Unternehmens insgesamt positiv sind:
  - Texhong Renze gibt an, dass seine Personalbindung mit 94,25% im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen hoch ist.
  - „Training-on-the-Job“ und die Berufsausbildung sind gut organisiert und strukturiert; so betreibt Texhong Renze z. B. ein Mentoring-System, in dem vietnamesische Techniker am Produktionsstandort bei der Ausführung routinemäßiger Produktionsaufgaben durch leitende Techniker aus anderen Tochtergesellschaften geschult werden.
  - Texhong Renze gibt zudem an, im vietnamesischen Sektor für Core-Spun-Spandexgarne und Denim-Garne die höchsten Löhne zu zahlen.
  - Die Arbeitskräfte profitieren direkt von der Produktivitätssteigerung, da ein kleiner Teil ihres Gehalts auf dem von ihnen erzielten Grad an Produktionseffizienz basiert.
3. *Technologie- und Know-how-Transfer:* Die chinesische Texhong-Gruppe weitet ihre Produktionstätigkeiten in Vietnam aus und sorgt damit für Technologie- und Know-how-Transfer in dieses Land. Darüber hinaus wird das entsandte chinesische mittlere

Management von Texhong Renze Schritt für Schritt mit vietnamesischem Personal ersetzt: Bis 2014 wurden bereits 23 chinesische Mitglieder des mittleren Managements durch vietnamesische Mitarbeitern ersetzt. Alle wichtigen Positionen und Aufgaben wurden systematisch auf die neu ausgebildeten vietnamesischen Mitarbeiter übertragen.

## BEITRAG DER DEG

### *Rolle der DEG bei der Investition*

Die DEG spielte bei der Anbahnung der Vereinbarung eine wichtige und positive Rolle. Insbesondere die unkomplizierte Verhandlungsführung, die die Texhong-Gruppe bei den Verhandlungen mit der DEG erlebte, half der Gruppe, die Vereinbarung im Vergleich mit den Prozessen anderer Kapitalgeber leichter unter Dach und Fach zu bringen. Die Texhong-Gruppe ist davon überzeugt, dass ihre langjährige Beziehung mit der DEG, die sich über die Jahre entwickelt hatte, beim reibungslosen Abschluss der Verhandlungsphase ein wichtiger Faktor war. Die Kontinuität und Stabilität der Mitarbeiter der DEG, die über die Zeit mit der Texhong-Gruppe zu tun hatten, waren nach Angaben des Unternehmens ein wichtiger Faktor beim Aufbau dieses Vertrauens.

### *Wertschöpfung durch die DEG*

Zum Zeitpunkt der Investition war es noch kaum möglich, in Vietnam eine langfristige Finanzierung zu erhalten. Daher stellten die DEG und die FMO die langfristige Finanzierung sicher und stabilisierten somit die Finanzstruktur des Unternehmens. Allerdings wird die Finanzierungsrolle der DEG für die Texhong-Gruppe immer weniger wichtig, je mehr das Unternehmen wächst. Die DEG ist somit zu einem „Backup-Finanzier“ geworden, der eine langfristige und zuverlässige Finanzierung bereitstellen kann und insbesondere mit seinen spezifischen Kenntnissen im Bereich USG-Management und seinen Begleitmaßnahmen Mehrwert für das Unternehmen schafft.

Die DEG unterstützt auf verschiedene Weise Texhong Renze und die Texhong-Gruppe:

- **Langjährige Beziehung und Vertrauen:** Die Texhong-Gruppe stellte klar, dass die langjährige Beziehung, welche die DEG im Laufe der Jahre mit der Texhong-Gruppe aufgebaut hat, und das daraus entstehende Vertrauen zwischen den Parteien einer der Gründe dafür war, dass sie die DEG als Geschäftspartner beibehielt. Da das Unternehmen in den letzten Jahren schnell wuchs, an der Hongkonger Börse gelistet wurde und sich so Zugang zu den Anleihemärkten verschaffte, ist es mittlerweile weit weniger von bestimmten Finanziers abhängig und somit in der Lage, selbst über die Zusammensetzung seiner Geldgeber zu entscheiden. Dennoch blieb die Zusammenarbeit mit der DEG, bestehen, obwohl diese im Vergleich mit anderen Finanziers gewisse Nachteile habe: „Bei großen Geschäftsbanken können wir ein Darlehen mit dem gleichen oder einem niedrigeren Zinssatz bekommen, und zwar in drei statt in neun Monaten. Dennoch entscheide ich mich wegen unserer langjährigen, verlässlichen Beziehung und der über die bloße Finanzierung hinausgehenden Beratung für die Zusammenarbeit mit der DEG.“ Trotz der teilweise umständlichen Prozesse ist die Texhong-Gruppe der Meinung, dass eine vertrauensvolle Beziehung wie die mit der DEG wertvoll für das Unternehmen ist, insbesondere dann, wenn das Unternehmen in Schwierigkeiten geriete oder eine schnelle Entscheidung notwendig wäre.

- 
- U&S: Die Umwelt- und Sozialprüfung führte zu einem Aktionsplan mit klaren Aktivitäten und Zeitplänen, was mehrere Verbesserungen nach sich zog. Texhong Renze gab an, dass das Unternehmen die U&S-Probleme ohne die DEG nicht so formell und gründlich angegangen wäre, wie es derzeit der Fall ist. Es hat in Bezug auf ordnungsgemäßes U&S-Management und U&S-Verbesserungen wie Brandschutz viel von der DEG gelernt.
  - Begleitmaßnahmen für ein verbessertes integriertes U&S-Management und Beratung zur Steigerung der Produktionseffizienz: Die DEG finanzierte 80% des U&S-Managementprojekts über eine Begleitmaßnahme und sorgte zudem für Beratungsleistungen hinsichtlich der Umsetzung von Maßnahmen für eine höhere Produktionseffizienz. Die Produktionseffizienzsteigerungen wurden von Texhong Renze als ein wichtiger Beitrag der DEG wahrgenommen.