

Klæder, klude og konfektion – Chr. Juncher A/S i Randers 1852-1980

Af ANDERS HAVE ESPERSEN

Samlet set var konfektionsindustrien i 1950'erne og 1960'erne en af de industribrancher med flest ansatte. Alligevel er det begrænset, hvad der er forfattet om denne industris generelle historie og om de enkelte konfektionsvirksomheders udvikling. Ikke mindst er det bemærkelsesværdigt, hvor forsvindende lidt, der er skrevet om fremstillingen af herrekonfektion.¹ Det samme gør sig til en vis grad også gældende for den danske klædeindustri, selvom denne de seneste år har fået en vis bevågenhed med undersøgelserne af klædefabrikkerne i Brede, Vejle, Hellebæk og Odense.²

Museum Østjylland forsøgte i efteråret 2009 at råde bod på dette ved at foretage en historisk undersøgelse af en af landets største fabrikker inden for klæder og konfektion; Chr. Junchers Klæde- og Konfektionsfabrik A/S i Randers. Undersøgelsen blev finansieret af projektet TRÅD under Kulturregion Østjysk Vækstbånd og Kulturministeriet, og var den første undersøgelse, der specifikt omhandlede en af byens store tekstilfabrikker. Undersøgelsen byggede dels på det omfattende arkivmateriale, der var at finde på Erhvervsarkivet i Aarhus og Randers Lokalhistoriske Arkiv, dels på en række interviews med tidligere medarbejdere og ledere i virksomheden. Den følgende artikel bygger på museets undersøgelse.

Indledning

Den 15. december 1980 forlod den sidste syerske sin maskine på Chr. Junchers Konfektionsfabrik A/S i Randers. Fabrikken var efter et årti med økonomiske vanskeligheder og nedskæringer i medarbejderstaben lukket og erklæret konkurs. Blot 10-15 år tidligere havde fabrikken været blandt de allerstørste producenter af herrekonfektion i Danmark. Sammen med den lokale konkurrent Falbe-Hansen A/S var den med til at tegne Randers som en af landets store konfektionsproducerende byer. Randers havde ellers mest været kendt for sine metalvirksomheder som Scandia og Dronningborg Maskinfabrik. Udover at være en stor producent af herre- og drengekonfektion havde aktieselskabet Chr. Juncher frem til 1961 også dækket over en klædefabrik, der omkring år 1900 havde været en af landets absolut største. Klædefabrikens udvikling hang uløseligt sammen med konfektionsfabrikens og omvendt.

I denne artikel vil det blive forsøgt at give et svar på, hvorfor denne, både lokalt- og på landsplan, store virksomhed i løbet af kun to årtier var nødsaget til at stoppe sin produktion. I første omgang vil de forskellige teoretiske begreber, der anvendes i undersøgelsen, blive introduceret. Dernæst beskrives Chr. Junchers Klæde- og Konfektionsfabriks 130 år gamle historie, hvorefter der med baggrund i de fremførte teorier vil være en analyse og diskussion af, hvilke strategiske beslutninger og historiske udviklinger, der var medvirkende til, at virksomheden udviklede sig, som den gjorde. Der vil desuden være en diskussion af de roller, som fabrikkens grundlægger og siden dennes søn, spillede for virksomhedens udvikling.



Junchers fabrik var meget synlig i det randrusianske gadebillede i kraft af dette udsalg på hjørnet af Slots-gade og Øster-vold i Randers. Foto fra 1960'erne. Randers Lokalhistoriske Arkiv.

Entreprenører, strategi og historiens betydning

Chr. Junchers Klæde- og Konfektionsfabrik var i første halvdel af sin historie præget af to ledende skikkelser, far og søn. Jens og Christian Juncher tog fra grundlæggelsen i 1852 og frem til omdannelsen af virksomheden til et aktieselskab i 1927 en række afgørende beslutninger på egen hånd. I artiklen vil det blive diskuteret om de roller, de to fabriksejere indtog kvalificerer dem til at blive defineret som entreprenører i den forstand, at de med deres beslutninger skabte noget nyt og dynamisk. Diskussionen vil tage sit udgangspunkt i den østrigske økonom Joseph A. Schumpeters teori om entreprenøren fra 1928. Ifølge Schumpeter er entreprenøren den dynamiske aktør i en økonomi, der ellers er befolket af statiske aktører. Det karakteristiske ved en entreprenør er ifølge Joseph Schumpeter, at han eller hun formår at kombinere allerede bestående ressourcer, således at denne kombination skaber noget nyt og udviklende. I Schumpeters teori er der fem områder, som entreprenøren kan kombinere, nemlig et nyt produkt, en ny produktionsmetode, et nyt marked, en ny kilde til råmateriale eller halvfabrikata og en ny industriel organisation.³ Den svenske sociolog Richard Swedberg mener desuden, at endnu et træk ved entreprenøren i Schumpeters optik er, at denne også skal få profit ud af sine idéer.⁴ Sværhedsgraden af de beslutninger, som entreprenøren træffer, skal ses i lyset af den økonomiske sfære, der omgiver ham. Ikke mindst har det betydning, hvorvidt der er stor modstand imod skabelsen af et nyt produkt eller produktionsmetode. For en fabrik kan denne modstand blandt andet komme fra medarbejderne, der er i mod nye metoder eller fra kunderne, der ikke er interesserede i den nye vare. Joseph Schumpeter anfører, at der er flere forskellige slags entreprenører. Én er den præmoderne, ofte mindre, fabriksejer, der er involveret i de fleste facetter af arbejdet. Denne har ikke nødvendigvis selv stået for den kreative udvikling af den nye metode eller det nye produkt, men han har for egen regning og risiko implementeret den. Han nærer en stor kærlighed til virksomheden og har samtidig sin egen og sin families udvikling som fokuspunkt. En anden entreprenør er en leder af en virksomhed, der er styret af penge udefra, eksempelvis et aktieselskab. Han har ikke nødvendigvis et personligt forhold til fabrikken eller arbejdsstyrken. Det, der gør ham til en entreprenør, er, at han som leder af en

virksomhed tager beslutninger, der med basis i den allerede eksisterende produktion skaber en ny produktion. En tredje er ”gründeren” eller promoteren, der udelukkende har fokus på at søge nye muligheder og udføre dem. Han har kun sjældent interesse i den økonomiske og markedsmæssige side af den nye produktion.⁵

Når man undersøger de beslutninger, som en entreprenør tager i forbindelse med udviklingen af en virksomhed, er det nærliggende at overveje, hvilken strategi, der ligger bag ved disse tiltag. I tilfældet Chr. Junchers Klæde- og Konfektionsfabrik A/S vil virksomhedens strategiske overvejelser, blive analyseret med baggrund i Henry Mintzbergs teori om de 5 P’er; Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective, der er de strategier, som en virksomhed ifølge Mintzberg kan følge. Den første af disse, planen, er den velovervejede og intenderede kurs. Virksomheden har i denne henseende en klar strategi for, hvordan den skal erobre markedet, og strategien er lagt forud for de tiltag, der skal gøres, og den er lagt med tanke på at opnå noget bestemt. Planen kan ifølge Mintzberg også være et Ploy (trick), hvor det handler om, at man fremfører en strategi, der i sidste ende mere handler om at snyde en konkurrent end om at erobre markedsandele. Strategien kan også være den sammenhæng, der er i de beslutninger, der tages. Der er på den måde ikke længere tale om en plan, som er besluttet forud for tiltagene, men derimod om at en virksomheds beslutninger danner et mønster (Pattern), der i sidste ende kan kaldes en strategi. Mens den intenderede plan ifølge Henry Mintzberg kan ende med ikke at blive realiseret, kan strategien som mønster ske uden planlægning og tanke bag. De to kan således deles op som *intenderet* og *realiseret* strategi og som *bevidste* strategier kontra *emergente* strategier. Det fjerde af de 5 P’er er strategien set som position. Her foretager virksomheden sig en række tiltag for at opnå en fordelagtig position i virksomhedens omverden, og strategien bliver et forsøg på at matche virksomheden til de eksterne omgivelser. Det sidste af Henry Mintzbergs P’er er perspektivet. Strategien er her at påvirke den opfattelse, som omverdenen har af virksomheden. Strategien som perspektiv er dermed i sidste ende den strategi, der definerer virksomhedens karakter udadtil. De 5 P’er kan overlappe hinanden og en virksomhed som Chr. Junchers Klæde- og Konfektionsfabrik vil gennem sin lange historie bevidst og ubevidst have benyttet sig af flere af strategierne undervejs og indimellem også på samme tid.⁶

De ændringer, som en virksomheds strategier kan gennemgå set over virksomhedens historie, vil ofte være begrundet i de forretningsmæssige beslutninger, der er blevet truffet i fortiden. At fortidens valg har betydning er i økonomisk teori og erhvervshistorie blevet kendt under begrebet *path dependence* eller ”stiafhængighed”, hvor der slås til lyd for, at historien har betydning, altså at de beslutninger, der blev taget i går, har betydning for, hvordan man agerer i dag. Begrebet er blandt andet blevet defineret af økonomiprofessorerne S.J. Liebowitz og S.E. Margolis, der fremhæver tre forskellige grader af stiafhængighed. En virksomheds ageren på et givet tidspunkt bør ifølge Liebowitz og Margolis vurderes ud fra, hvilken grad af viden, virksomheden har haft, da den i fortiden tog en beslutning, der førte til fremtidens valg. Den første grad dækker over beslutninger, der er taget ud fra korrekte beregninger og forestillinger, så selvom de retrospektivt viser sig at være forkerte beslutninger, er det ikke fejlagtige forestillinger, der har fået virksomheden til at foretage handlingen. I forbindelse med den anden grad tænkes der på, at man sidenhen kan vurdere, at en anden løsning ville have været bedre og ville have givet større overskud, end den man foretog i fortiden, men at man ikke kunne vide dette, da beslutningen blev taget. I en sådan situation er der en afhængighed af tidligere forhold, der leder til et beklageligt udkomme og er dyrt at forandre, men det er stadig svært at se, at virksomheden kunne have handlet anderledes. Den tredje grad af stiafhængighed forekommer ifølge Margolis og Liebowitz meget sjældent. Her har en virksomhed i forbindelse med sin historiske beslutning viden nok

til at vurdere, at en handling ville skabe problemer i fremtiden, men virksomheden valgte alligevel at gennemføre beslutningen.⁷ Selvom ovenstående definerer tre grader, hvor fejlagtige beslutninger bevidst eller ubevidst har skabt fremtidige problemer, behøver historiske beslutninger, der fører til stiafhængighed, naturligvis ikke kun at have negative konsekvenser for en virksomhed. Dette vil blandt andet fremgå af analysen af Chr. Junchers Klæde- og Konfektionsfabrik.

Grundlæggelsen af virksomheden

Den 23. april 1852 blev indbyggerne i Randers i den lokale avis af farver Jens Martinus Juncher gjort opmærksom på, at der var åbnet et nyt farveri og katuntrykkeri i byen.⁸ Farveriet var beliggende i en baggård i Slotsgade midt i byen. Arbejdet i den lille virksomhed blev i de første år udført ved hjælp af hestekraft, og Jens Juncher blev assisteret sin hustru, der tog imod de klæder og den uld, som kunderne ønskede at få farvet.⁹ Derudover havde Jens Juncher en lærling og en svend til at hjælpe sig i produktionen.¹⁰ Virksomhedens kunder var hovedsageligt bønder fra omegnen. Jens Juncher var ud af en slægt af selvejerbønder og var selv opvokset på landet. Muligvis hjalp denne baggrund og kendskabet til oplandets bønder ham i de første års forsøg på at skabe et kundegrundlag til virksomheden, der havde konkurrence fra en række andre farvere i byen.

Åbningen af Jens Junchers farveri skete i en periode med højkonjunktur i Danmark, og mange virksomheder, der beskæftigede sig med fremstilling eller bearbejdning af tekstiler, blev grundlagt i midten af 1800-tallet.¹¹ En del af tekstilvirksomhederne blev som Jens Junchers anlagt midt i byerne, men som oftest i umiddelbar nærhed af åer for at få tilstrækkeligt med vand til blandt andet farvningen.¹²

Farveriet voksede sig i de følgende år stille og roligt større. I 1866 skiftedes hestekraften ud med en dampmaskine købt hos Søren Frichs Fabrikker i Aarhus, og kort tid efter tog Jens Juncher en beslutning om at udvide virksomheden med klædefabrikation.¹³ Konjunkturerne for at begynde en produktion af klæder var yderst gunstige. Det danske nederlag til Preussen i 1864 betød, at Holsten, der havde siddet på en stor andel af produktionen af klæde, var blevet udskilt af det danske rige. Udviklingen gav mulighed for, at nye fabrikanter kunne komme ind på markedet.¹⁴ Dette gjorde sig således også gældende for Jens Juncher fra Randers, der i 1867 og 1868 indrettede valkeri, spinderi, karteri og væveri i sin lille virksomhed og derefter kunne kalde sig klædefabrikant med tolv ansatte.

Klædefabrikken udvides

Jens Juncher flyttede i 1881 sin fabrik til en stor gammel købmandsgård beliggende lige overfor den gamle virksomhed. Samtidig afløstes den tidligere dampmaskine af en ny og kraftigere.¹⁵

Grundstammen i fabrikkens kundegruppe udgjordes stadig af landboere, der syede deres eget tøj i hjemmet. Udover at de selv kørte uld og klæder til bearbejdning i Randers, hvor de fik det kartet, spundet og farvet, benyttede mange af kunderne sig også af de høkere, der var begyndt at dukke op i landsbyerne i de år. Høkerne tog imod bøndernes bestillinger, hvorefter vognmænd bragte varerne frem og tilbage mellem by og land.¹⁶ At klædefabrikken under Jens Junchers ledelse havde stor betydning for folk i det randrusianske opland, fremgik af omtalen af fabrikantens begravelse, hvor det blev fremhævet, at en stor del af de godt 200 deltagere var bønder, der var kommet for at vise deres respekt.¹⁷



Medarbejdere på J.M. Junchers Farveri og Klædefabrik omkring 1892. J.M. Juncher og sønnen Christian Juncher ses yderst til højre i første række henholdsvis siddende og stående. Foto: Randers Lokalhistoriske Arkiv.

Placeringen af kundegrundlaget betød, at den landbrugskrise og efterfølgende lavkonjunktur, der satte ind i Danmark midt i 1870'erne, fik betydning for Junchers fabrik og for den danske klædefabrikation som helhed. Bønderne fik under krisen færre penge at købe for. Dette medførte en stigende indenlandsk konkurrence i blandt andet klædeindustrien, hvor virksomhederne for at holde trit med hinanden måtte opruste på den teknologiske front, blandt andet i form af hurtige maskinvæve. Ofte måtte de producenter, der ikke kunne følge med i den tekniske omlægning, give op.¹⁸ På Jens Junchers klædefabrik var man på dette tidspunkt endnu ikke gået over til mere moderne væve, men fabrikken klarede sig alligevel igennem lavkonjunktoren, blandt andet fordi man havde beholdt farveriet som en del af virksomheden og dermed kunne tilbyde kunderne mere end blot klædefabrikation. Krisen betød dog, at medarbejderstaben kun voksede med en enkelt person mellem 1872 og 1885, da perioden ikke gav grobund til udvidelser. Dette til trods var der stadig tale om en efter forholdene succesfuld virksomhed, og Jens Juncher var i begyndelsen af 1880'erne blandt de fabrikanter i Randers med den højeste årlige indtjening.¹⁹

Christian Juncher tager over

Den danske klædeindustri havde traditionelt haft stærke bånd til Tyskland. Udover at levere maskiner og viden om faget var Tyskland også hjemland for mange af de driftsledere, fabrikanter og arbejdere, der befandt sig på de større danske klædefabrikker. Det var derfor

mere reglen end undtagelsen, at sønnerne af de danske fabrikanter drog på en erhvervsmæssig dannelsesrejse til forskellige klædefabrikker i nabolandet mod syd.²⁰ Dette var ligeledes tilfældet for Jens Junchers søn Christian. Efter at have udstået læretid på først farens fabrik og siden hos firmaet Holm og Voigt i Aarhus, tilbragte han et par år i Tyskland. Her arbejdede han først på den Kejserslige Væveskole, for siden at rejse rundt på forskellige klædefabrikker i blandt andet Cottbus og Spremberg. I 1888 vendte Christian Juncher tilbage til Randers og familiens fabrik, hvor han med det samme blev en del af virksomhedens ledelse, og begyndte med det samme at implementere de idéer og den viden, han havde erhvervet i sin tid i Tyskland, og to år senere blev den første mekaniske væv på Christian Junchers initiativ indført på fabrikken.²¹ Den begyndende mekanisering blev startskuddet til en imponerende udvikling for klædefabrikken, der i løbet af en tiårig periode udviklede sig voldsomt, både hvad angik produktion og antallet af medarbejdere. I 1894 overtog den 28 år gamle Christian Juncher fabrikken fra faren, der trak sig tilbage i en alder af 70 år. Kort tid efter blev virksomheden omdøbt til Chr. Junchers Klædefabrik.²² Fabrikken var ifølge den tids presse den første inden for den danske klædeindustri, der begyndte at indsamle gamle klude, bearbejde dem og omdanne dem til klæde. Christian Juncher havde fået inspirationen hertil fra sit ophold i Tyskland, hvor tanken om på industriel vis at rive gamle klude op og genbruge ulden var opstået.²³ Som eksempel på, hvor tidligt fabrikken var ude med omdannelsen af klude til klæder, kan nævnes, at landets suverænt største og mest moderne fabrik Modeweg og Søn i Brede først i 1906 fik en afdeling til oprivning af klude, selv om den dog havde haft maskinerne til arbejdet allerede fra 1896.²⁴ Et andet tiltag, som Christian Juncher gjorde efter overtagelsen af virksomheden, var at udvide kundekredsen gennem annoncer i flere af landets aviser. Fra at have koncentreret sig om Randers og omegn, blev klædefabrikken mere landsdækkende, og bønder rundt om i landet kunne nu indsende deres uld og klude via postvæsenet, som efter fabrikkens forarbejdning sendte færdigt klæde retur. Det blev i disse år desuden muligt at købe klæde uden selv at bidrage med råvaren, da Chr. Junchers Klædefabrik begyndte at importere uld fra Tyskland og England. Dette satte gang i virksomhedens stadigt voksende detailsalg, således at man ikke længere udelukkende koncentrerede sig om bearbejdning for bønder.²⁵

Omkring midten af 1890'erne oplevede man et generelt opsving i den danske økonomi, hvilket også smittede af på klædefabrikkerne.²⁶ Allerede i 1897 havde Christian Juncher i indtjening overgået sin far, da denne klarede sig bedst.²⁷ De stigende indtægter betød, at der blev råd til at skaffe nye, mere moderne maskinvæve og en større dampmaskine.²⁸

I oktober 1897 tog Christian Juncher en vigtig beslutning for sin virksomheds fremtid, da han købte en større grund ved vejen til Udbyhøj i den østlige del af Randers.²⁹ Tre år senere anlagde han en ny og yderst moderne fabrik, der for alvor kom til at gøre navnet Juncher kendt inden for den danske tekstilindustri. Investeringen i nye bygninger var forankret i de konstant stigende indtægter, som klædefabrikkens afkast gav Christian Juncher i disse år. Mens han i 1897 havde tjent 10.000 kr., var hans udbytte i 1899 fordoblet.³⁰ Eftersom den gamle fabrik i Slotsgade var for lille til den øgede produktion og ikke var nem at udbygge i de snævre gader i det centrale Randers, var det en naturlig udvikling at bruge fabrikkens økonomiske succes til at bygge en helt ny og stor fabrik i byens daværende udkant. De gamle lokaler beholdt man dog, og de blev i første omgang benyttet til administration, lager og detailsalg.³¹

Ved udflytningen til Udbyhøjvej var der omkring 110 medarbejdere på fabrikken, et antal, der allerede året efter var steget til 125.³² Det arbejde, som de mange ansatte udførte, blev, udover salget til bønderne både lokalt og rundt om i landet samt fra fabrikkens detailhandel, i stigende grad afsat gennem grossister og til konfektionsfabrikker. En stor del

Portrætfoto af Christian Juncher. Billedet er taget i 1904, samme år som faren døde. Foto: Randers Lokalhistoriske Arkiv.



af produktionen var, små ti år efter den nye fabrik stod færdig, desuden stadig koncentreret om ”klude for klæde” – samhandelen med bønderne.³³ Denne handel var dog så småt begyndt at ændre sig. Husfliden på landet var i tilbagegang, idet den stigende danske velstand fra midten 1890’erne også kunne mærkes på landet, hvor efterspørgslen på lettere, fabriksfremstillede klædningsstykker var voksende. Velstandsstigningen betød, at det ikke længere blot var byernes overklasse, der havde råd til at interessere sig for mode. Bønderne, der havde været vant til blot to sæt tøj, ønskede nu i højere grad noget at vælge imellem, samtidig med at mange af de, der søgte fra landet mod byerne, smed det tunge bondetøj til fordel for den lettere konfektion. Af samme grunde blev der skabt større grobund for de konfektionsfabrikker, der var begyndt at spire frem allerede i 1870’erne, og som i takt med de forbedrede konjunkturer fik bedre muligheder.³⁴

Omstilling til konfektion

En ødelæggende brand i 1909 var ikke den eneste større omvæltning på fabrikken i disse år. Efterspørgslen på færdigsyet tøj var omkring 1910 blevet så stor, at den efterhånden overhalede syningen i hjemmet og det skræddersyede tøj. Den brede danske befolkning begyndte i stedet i overvejende grad at foretrække konfektionssyet tøj af lettere stoffer, hvilket for klædefabrikkerne betød et kraftigt fald i detailsalget. De danske klædefabrikker var samtidig presset af en stadig større import fra udlandet, der oveni førte til øget hjemlig konkurrence. Ikke mindst de tyske fabrikker havde gode muligheder for at komme ind på det danske marked, da de var betydeligt længere fremme med at imødekomme kravene om lettere stoffer.³⁵ På samme tid medvirkede en ny dansk toldlov fra 1908 til mindre beskyttelse af tekstilindustrien, hvilket gav udenlandske klædefabrikker endnu bedre muligheder på det danske marked. Christian Juncher valgte i årene op til Første Verdenskrig

at imødegå udfordringerne ved i 1913 at påbegynde en produktion af fabrikssyet drenge- og herrekonfektion i form af ikke mindst habitter, der frem til virksomhedens lukning var konfektionsfabrikkens væsentligste produktion. Fremstillingen fandt sted i de ekspeditionslokaler, der, på grund af det dalende detailsalg, stod ledige i de gamle bygninger i Slotsgade.³⁶

Beslutningen om at optage konfektion i produktionen betød, at en større mængde ufaglærte kvindelige syersker blev en del af fabrikkens medarbejderstab. Arbejdet med herrekonfektion krævede en kort læretid, og faget var derfor åbent for folk uden nogen som helst form for faglig baggrund eller oplæring. Systerne var af samme grund et populært sted at søge hen for netop kvinder, der sjældent havde en faglig uddannelse bag sig.

Verdenskrig og krise

En del af de problemer, som de danske klædefabriker havde med udlandets salg af lettere klædematerialer i Danmark, forsvandt med udbruddet af Første Verdenskrig. De krigsførende parter skulle selv anvende stofferne til uniformer, og desuden gik salget mellem landene mere eller mindre i stå. De danske fabriker mistede dog også selv muligheden for at købe de lettere, udenlandske råmaterialer, og man måtte, som krigen skred frem, igen benytte sig af de grovere indenlandske uldsorter, som i manglen på udenlandsk klæde var nemme at afsætte.³⁷ Krigens første år forløb således uden vanskeligheder for Chr. Junchers Klædefabrik. Statslige reguleringer betød, at der et stykke tid var råvarer nok til alle klædefabriker, og samtidig lå de fleste af fabrikerne inde med gode lagre af uld ved krigens begyndelse. I september 1914 blev der desuden indført forbud mod udførsel af dansk uld.

I løbet af krigen var klædefabrikerne dog nødsaget til at fremstille erstatningsvarer af blandt andet kunstuld. Denne var fremstillet af oprevne klude og garnaffald, og med sin ekspertise i at lave klæde ud af gamle klude var Chr. Junchers Klædefabrik godt forberedt, da den og konkurrenterne af omstændighederne blev tvunget til at lade erstatningsstoffer indgå i produktionen.

Trods de forværrede forhold blev krigsåret 1917 det økonomisk bedste år nogensinde for den danske tekstilindustri. Klædefabrikkernes omsætning voksede, da afsætningsmulighederne for varerne røg i vejret. Priserne på de færdige klæder var fra 1916 desuden steget voldsomt, og i flere tilfælde gik der spekulation i handelen.³⁸ I klædefabrikkens egen historiske beretning, skrevet i 1952, beskrives årene under krigen ligeledes som gode og som en tid, hvor der var fuld beskæftigelse på fabrikken.³⁹ Årene fra krigens slutning i 1918 og frem til 1920 blev desuden nogle af de mest indbringende for Chr. Junchers Klædefabrik og dansk tekstilindustri som helhed. Kort tid efter begyndte det dog at gå hurtigt ned ad bakke, og branchen blev ramt af virksomhedslukninger og arbejdsløshed. Forbruget vendte sig i begyndelsen af 1920'erne endnu engang mod de lettere stoffer, og i første omgang forsøgte de danske klædefabriker at indstille sig på de nye forhold. Mange af fabrikerne havde brugt overskuddene fra krigen til investeringer i mere moderne maskiner og tekniske forbedringer, men de fleste fik svært ved at følge med, da der fra 1921 skete en ny og markant stigning i importen af billigt klæde fra nabolandene Tyskland og Sverige. Specielt de tyske varer øvede, som det var tilfældet før krigen, en trykkende konkurrence på det danske marked.⁴⁰



*Chr. Junchers klædefabrik på hjørnet af Slotsgade og Helenestæde omkring 1926.
Foto: Randers Lokalhitoriske Arkiv.*

For Chr. Junchers Klædefabrik var det, på grund af tekstilindustriens udvikling og den krise, der ramte den i 1920'erne, vigtigt, at fabrikken allerede i 1913 havde valgt at satse på konfektion ved siden af klædefabrikation. Produktionen af færdigsyet tøj holdt virksomheden oven vande, da konjunkturerne for klædefabrikkerne ramte bunden, og i slutningen af 1920'erne udviklede konfektionsfabrikken sig til at være den væsentligste i virksomheden, både hvad angik indtjening og medarbejderantal. De svære tider betød, at Christian Juncher i sommeren 1927 var nødsaget til at omdanne den gamle familieejede virksomhed til et aktieselskab i et forsøg på at stabilisere økonomien på klædefabrikken og tilføre virksomheden et kapitaltilskud. Selskabet Chr. Juncher A/S blev konstitueret den 12. august, og ved den stiftende generalforsamling blev den lokale manufakturhandler Georg Karnø indsat som administrerende direktør.⁴¹ Dermed var æraen med en enerådende fabrikant slut på virksomheden efter 75 år med far og søn i spidsen.

Trods tilførsel af kapital var klædefabrikken stadig så økonomisk trængt, at man på dette tidspunkt overvejede at enten sælge den, indskrænke den eller lukke den helt. Efter samråd med banken blev det dog i sidste øjeblik besluttet at fortsætte som hidtil, ikke mindst fordi der et par måneder efter omdannelsen til aktieselskab havde vist sig at være en væsentlig fremgang i virksomhedens rentabilitet. Årsagen til fremgangen skulle ifølge bestyrelsen selv findes i, at man havde gennemført rationaliseringer på klædefabrikken, blandt andet gennem nedskæringer i arbejdsstyrken. Udover lukningsplanerne overvejede bestyrelsen også at indgå i forskellige samarbejder med konkurrerende virksomheder i et

forsøg på at koncentrere og specialisere dele af produktionen for at spare penge i produktionen. Man diskuterede i 1929 muligheden for ligefrem at fusionere med en række andre jyske klædefabrikker, men i takt med at forholdene for klædeindustrien bedredes, valgte man at skrinlægge planerne.

Der var dog stadig tale om en hård kamp for at komme tilbage til fordums storhed for Chr. Junchers Klædefabrik. Efter at den før så store kundegruppe, bønderne, efterhånden helt var stoppet med hjemmesyningen til fordel for køb af konfektion var tiden med bearbejdning af kundernes uld så godt som forbi. Samtidig havde den øgede modebevidsthed efterhånden også fuldstændig fortrængt kludetøjet, der tidligere havde været et af fabrikkens store salgsnumre. Virksomheden var som helhed i stadig fremgang, men det var konfektionen, der skabte overskuddet.⁴²

For at sætte gang i klædefabrikken på ny, prøvede man at følge med modekravene og forsøgte sig med nye maskiner og import af lettere uld. Man ansatte midt i 1930'erne en teknisk leder, der udarbejdede og gennemførte planer for rationaliseringer og teknologiske moderniseringer på både klæde- og konfektionsfabrik.⁴³ Samtidig iværksatte man en strategi, der gik ud på at fremstille gulvtæpper, som var en stigende populær salgsvare i 1930'erne. Tæpperne havde vundet indpas i takt med, at den nye funkisstil, der fordrede tæpper, fandt vej ind i mange danske hjem. De nye tiltag medvirkede til, at klædefabrikken stabiliserede sig økonomisk, selvom den med sine blot 82 medarbejdere var langt fra den blomstrende virksomhed, der havde været tale om ved århundredets begyndelse.⁴⁴ Øget statslig beskyttelse mod udenlandsk konkurrence betød desuden, at klædefabrikken fra 1932 fik ro til at fastholde stabiliteten og kunne koncentrere sig om den danske konkurrence.⁴⁵



Billede af konfektionsafdelingens ansatte i 1927. Som det fremgår, var afdelingen stort set forbeholdt kvinder. Christian Juncher og den senere direktør Georg Karnøe ses som nummer syv og otte fra venstre. Foto: Randers Lokalhistoriske Arkiv.

Besættelse og sabotage

Den 68-årige Christian Juncher døde i februar 1935.⁴⁶ De følgende tyve år var det den mindre karismatiske Georg Karnøe, der som enedirektør stod i spidsen for fabrikken og aktieselskabet.

Udbruddet af Anden Verdenskrig og denne efterfølgende tyske besættelse af Danmark afstedkom dystre forudsigelser i den danske tekstilbranche og på Chr. Junchers Klæde- og Konfektionsfabrik A/S i Randers. De bange anelser blev dog hurtigt gjort til skamme, og allerede i oktober 1940 kunne virksomheden se frem til et stort driftsoverskud.⁴⁷ En stor del af overskuddet blev skabt ved, at konfektionsfabrikken i Slotsgade fremstillede uniformer for den tyske værnemagt. Engagementet med besættelsesmagten var ikke enestående for fabrikken i Randers. Ifølge fabrikantforeningen fremstillede stort set alle de større konfektionsfabrikker i København ligeledes uniformer for tyskerne under besættelsen.⁴⁸ Arbejdet for den tyske hær blev kun nævnt konkret en eneste gang i virksomhedens forhandlingsprotokoller mellem 1940 og 1945. Dette sket på et møde i juni 1943, hvor ”man drøftede indgåelsen af nye kontrakter om leverancer til værnemagten”. I april 1943 havde direktøren for A/S De forenede Jyske Farverier og Trikotagefabrikker i Aarhus, Ove Hansen, købt aktiemajoriteten i Chr. Juncher A/S og var derefter trådt ind som formand for bestyrelsen.⁴⁹ Ove Hansen, der var en stærk leder, som med sine bestemmende aktier fik det sidste ord i de fleste sager frem til virksomhedens lukning, gav ifølge et senere brev fra Tekstilfabrikantforeningens formand straks efter sin tiltræden ordre til at stoppe fabrikationen for tyskerne.⁵⁰

Afbrudt eller ej, uniformsfremstillingen havde i flere år skabt vrede i den lokale modstandsbevægelse, som derfor om aftenen søndag den 30. januar 1944 stod bag en stor sabotageaktion på konfektionsfabrikken. Sabotagen førte ifølge Randers Dagblad til ”den største brand, Randers har oplevet i mange år”. Økonomisk blev skaderne opgjort til 1 ¾ million kr., og mindst 70 personer mistede deres job. Dagen derpå gjorde man sig med det samme tanker om, hvordan man hurtigst muligt kunne få gang i produktionen og ved hjælp af et anseeligt forsikringsbeløb bygge fabrikken op igen. I første omgang flyttede man systuerne til forskellige lokaler rundt om i byen.⁵¹

Uniformsfremstillingen under besættelsen fik i befrielsesdagene 1945 det efterspil, at direktør Georg Karnøe for en kort stund blev arresteret af modstandsbevægelsen.⁵² Han blev dog hurtigt løsladt, og der er ikke noget der indikerer, at fabrikkens engagement med værnemagten fik konsekvenser for virksomhedens navn og rygte, hverken lokalt eller på landsplan.

Udvidelser i efterkrigstiden

Bestyrelsen på Chr. Juncher A/S kunne på generalforsamlingen i marts 1946 trods sabotagen og de besværlige produktionsforhold præsentere et overskud for virksomheden på næsten 300.000 kr. Det vigtigste for klædefabrikken var, at alt uanset kvalitet, kunne sælges under besættelsen, ganske enkelt fordi der ikke var andet at få. At den dårlige råvaresituation ikke behøvede at få betydning for en profitabel produktion, kunne man desuden se på Hellebæk Klædefabrik, hvis fortjeneste på grund af stigende priser og gode afsætningsmuligheder steg markant under de to sidste krigsåre, hvor situationen var allerværst. Af samme grund kom også klædefabrikken i Hellebæk velkonsolideret ud af krigen.⁵³

Efter de svære år i slutningen af krigen, hvor det ligeledes havde været svært at skaffe råvarer, var det umiddelbart efter befrielsen begyndt at se lysere ud på både klædefabrik såvel som konfektionsfabrik. En forklaring var, at det igen var blevet muligt at importere gode, om end



*Syersker på konfektionsfabrikken fejrer jul i slutningen af 1940'erne.
Foto: Randers Lokalhistoriske Arkiv.*

begrænsede, uldkvaliteter, som man efter fabrikation kunne sende ud til stor afsætning på et hungrende dansk marked.⁵⁴ Ingen af de to fabrikker manglede således kunder umiddelbart efter krigen og de følgende år. Overskuddet fra befrielsesåret samt de mange indtægter, som man havde fået ind i løbet af krigen, blev i efteråret 1946 afsat til moderniseringer på den gennem årene nedslidte klædefabrik. Selvom de fleste af de maskiner man fik installeret var brugte, var der ingen tvivl om, at bestyrelsen og direktør Georg Karnøe på dette tidspunkt endnu satsede på, at klædefabrikken skulle overleve.

Derudover iværksatte man samme år byggeriet af nye tidssvarende bygninger til konfektionsfabrikken, der placeringsmæssigt havde ført en omtumlet tilværelse siden 1944. I begyndelsen af 1949 flyttede de første syersker, tilskærere, kontorpersonale og butiksansatte ind i en ny fire-etagers bygning, som man havde opført i Slotsgade.

Efter fem-seks gode år kunne bestyrelsen på Chr. Juncher A/S i december 1951 konstatere, at beskæftigelsessituationen på klædefabrikken var nedadgående. En årsag var krigen i Korea, der siden 1950 havde betydet, at råvarepriserne på blandt andet uld var stigende verden over.⁵⁵ En anden grund var, at den importregulering, der havde beskyttet den danske industri i flere år, langsomt var begyndt at blive lempet som et led i OEEC-samarbejdet med de øvrige vesteuropæiske lande.⁵⁶ I virksomhedens jubilæumsår i 1952 var skyerne for tekstilindustrien blevet så mørke, at ledelsen anså klædefabrikkenes fremtid som meget usikker. Blandt andet var priserne, som fabrikken kunne tage for varerne, faldende på grund af en stigende indenlandsk konkurrence, der var forårsaget af, at de klædefabrikker, som var ramt af krisen, solgte billigt ud.⁵⁷ Det var således med bekymrede miner, at Chr. Juncher A/S den 21. april 1952 kunne fejre hundredeårsdagen for Jens Junchers grundlæggelse af fabrikken. I forbindelse med jubilæet blev der indsamlet erindringer fra tidligere medarbejdere og der blev lagt stor vægt på at fortælle virksomhedens historie til byens borgere gennem de lokale aviser. Desuden blev der delt chokolade, gratis kaffe og tobak ud til randrusianerne, således at ingen var i tvivl om, at det var en virksomhed med en stærk lokal forankring, der fejrede sit jubilæum. At man, mere end 25 år efter Christian Junchers død, desuden stadig beholdt mindet om familien Juncher i sit navn, vidnede om, at man var klar over den vigtighed og signalværdi, der var i firmaets lange historie.

Få år efter jubilæet døde den administrerende direktør på både klæde- og konfektionsfabrik, Georg Karnøe, hvorefter den i Aarhus bosiddende bestyrelsesformand, og

virksomhedens reelle beslutningstager, Ove Hansen, overtog ledelsen. Han og selskabets bestyrelse besluttede i 1954 at opdele firmaet i fire dele, og i årene fremover udgjordes virksomheden af tre mindre aktieselskaber, Chr. Junchers Klædefabrik A/S, Chr. Junchers Konfektionsfabrik A/S og Chr. Junchers Detail A/S, der alle befandt sig under det overordnede Chr. Juncher A/S. Årsagen til opdelingen skulle blandt andet findes i rent skattemæssige fordele, da der rent praktisk stadig var tale om den samme virksomhed, hvor de samme mennesker tog nye hatte på alt efter, hvilket selskab de var til møde i. Samtidig så man dog også muligheden for, at man med opdelingen lettere kunne skille sig af med de enkelte afdelinger, hvis de dystre forudsigelser, for ikke mindst klædefabrikken, holdt stik.

Klædefabrikkenes overskud fra umiddelbart efter Anden Verdenskrig var, trods forsøgene på at modernisere, langsomt begynde at svinde ind, og fra midten af 1950'erne havde den indledt sin døds-kamp. Derimod kunne konfektionsfabrikken i de samme år melde om fuld beskæftigelse og overarbejde.⁵⁸ Produktionen var stærkt opadgående, og det blev af den grund besluttet at udbygge fabrikkens og detailudsalgets lokaler med en omfattende tilbygning ud mod det kommende store gadegennembrud, der under navnet Østervold, blev gennemført i 1957. Med sine fire etager, sine massive udstillingsvinduer, et fordoblet butiksareal og en for byen uset stor indgangsportal til forretningen var bygningen unik for Randers ved sin opførelse.⁵⁹



Bestyrelsen i Christian Junchers Klæde- og Konfektionsfabrik A/S ved jubilæet i 1952. Fra venstre mod højre ses: direktør Georg Karnøe, dennes søn sagfører Georg Karnøe, direktør Kaas-Ibsen fra Scandia, direktør Ove Hansen, direktør Jørgen Hansen, ritmester Frigaard og sagfører Mogens Christensen. Manden yderst til højre er desværre ukendt. Foto: Randers Lokalhistoriske Arkiv

Konfektionsfabrikkens gyldne år

Chr. Junchers Klædefabrik A/S standsede endegyldigt sin produktion den 14. december 1961. I sidste halvdel af det årti, der netop var gået og i en halv snes år frem, ville samme skæbne overgå størstedelen af de øvrige danske klædefabriker. I 1958 udgjorde importen af klædevarer mere end halvdelen af den indenlandske forsyning, og de fabrikker, der ikke i tide omlagde produktionen fik svært ved at komme af med deres varelagre og led som følge deraf store tab. Blandt andet blev Brede Klædefabrik (Modeweg og Søn) samt Kjærs Mølle hårdt ramt, og førstnævnte, der i mere end hundrede år havde været landets største klædefabrik, måtte i 1956 dreje nøglen om. Fra 1958 stagnerede forbruget af blandt andet rene uldprodukter. I stedet var det syntetiske stoffer, der vandt frem. Da en række nye lande indledte en industrialiseringsproces på tekstilområdet, blev de med lav løn hurtigt konkurrencedygtige, og de danske virksomheder, der holdt fast ved den traditionelle uldproduktion gik i stå og fik i 1960'erne store vanskeligheder. Selvom flere af klædefabrikerne lavede betydelige investeringer fortsatte deres tilbagegang, og flere af dem måtte lukke.⁶⁰

Enkelte af Chr. Junchers Klædefabriks arbejdere var kommet til orde i et par artikler i dagene inden lukningen, hvor de havde givet deres forklaring på, hvorfor det var gået som det var med den tidligere så store klædefabrik. I deres øjne var fabrikken ikke fulgt med tiden til trods for forsøgene på modernisering. En medarbejder, der havde været ansat siden 1924, kunne fortælle, at en stor del af de maskiner, der stadig var i brug, kunne dateres tilbage til fabrikkens storhedstid i 1903. Medarbejderne mente, at forsøgene på modernisering havde været halvhjertede, og at de i flere år havde opfattet deres arbejdsplads som dødsdømt. Flere, deriblandt fabrikkens tillidsmand, beklagede sig desuden over, at ledelsen de sidste mange år havde valgt en strategi, hvor man underprioriterede klædefabrikation til fordel for møbelstoffer. Selvom der var salg i sidstnævnte på grund af det danske boom inden for møbelfremstilling, havde også denne strategi været halvhjertet og fabrikken ikke ordentligt indstillet på produktionen.⁶¹ Klædefabrikken lukkede officielt den 1. januar 1962, hvorefter bygningen blev brugt som militær øvelsesgrund. Den blev revet ned i begyndelsen af det nye årtusind.

Mens tekstilindustriens krise blev fatal for Chr. Junchers Klædefabrik A/S, oplevede konfektionsfabrikken på hjørnet af Slotsgade og Østervold mellem 1957 og 1961 en eksplosiv udvikling på både beskæftigelses-, salgs- og produktionssiden. Fælles for den danske konfektionsindustri fra slutningen af 1950'erne frem til begyndelsen af 1970'erne var dog, at den samtidig med, at den var præget af en højkonjunktur med stor omsætning og beskæftigelse skulle begynde at forholde sig til en øget konkurrence på tøj fra ikke mindst u-lande med billig arbejdskraft. Desuden skulle man konkurrere med den stigende import af tøj fra de øvrige EFTA lande samt Hong Kong. Dette skabte et behov for større rationalisering af arbejdsprocesserne på de danske fabrikker, så de kunne udnytte deres egen og væsentlig dyrere arbejdskraft bedst muligt. Rationaliseringen gav konfektionen et endnu større industrielt præg end hidtil og tøjet blev nu som aldrig før seriefremstillet i standardmål med en hastighed, man ikke tidligere havde oplevet. Af samme grund var produktionsomfanget på de danske konfektionsfabrikker større end nogensinde.⁶²

Kort tid inden søsterfabrikken lukkede, blev Chr. Junchers Konfektionsfabrik A/S betegnet som en velkørende forretning med høj beskæftigelse og en af de største arbejdspladser i Randers, der sammen med konkurrenten Falbe-Hansen gav arbejde til mange af byens kvinder. Allerede i 1963 manglede den netop udvidede konfektionsfabrik plads til sine 350 ansatte, og man måtte leje sig ind andre steder i byen. Mindre end ti år efter færdiggørelsen af den nye fabrik var der af samme årsag overvejelser fremme om at bygge en

helt ny fabrik uden for byen. Kort tid forinden havde Falbe-Hansen A/S bygget en ny og moderne fabrik i det nye industrikvarter i byens nordlige del. Planerne blev dog opgivet, da man anså fordelene ved den centrale beliggenhed midt i byen som store. Ledelsen mente det ville være lettere at tiltrække arbejdskraft inde i Randers, samtidig med at man, ved at have varehuset placeret samme sted som fabrikken, kunne opretholde en stor kundekreds blandt virksomhedens eget personale. De nye lokaler og moderniseringen af systuerne havde givet fabrikken yderligere et skub fremad på produktionssiden. Samtidig strømmede ordrerne ind. For at optimere fremstillingsprocessen fik man rationaliseringsekspertes til at besøge virksomheden, og med baggrund i deres anbefalinger blev der indført rationaliseringsmetoder, der betød at produktionen på eksempelvis en jakke i 1964 var blevet to en halv time kortere, end det var tilfældet i 1957.

Efter årtier med uafbrudt succes, udvidelser, overskud og med flere ansatte end nogensinde før, blev 1967 et vendepunkt i historien om Chr. Junchers Konfektionsfabrik A/S. Direktør Ove Hansen og resten af virksomhedens ledelse fremlagde dette år en strategi for, hvordan man skulle udbygge fabrikkens succes. Blandt andet ønskede man at forbedre kvalitetsniveauet i produkterne, uden at det kom til at påvirke priserne, og man havde den klare opfattelse, at et sats på kvalitetsvarer i sidste ende ville lette produktionen på fabrikken, da de dyrere stoffer var nemmere og hurtigere at arbejde med. I 1920'erne havde fabrikken indført timeløn blandt konfektionssyerskerne. Dette system var vellidt blandt de ansatte, der så det som en af de ting, der fik dem til at foretrække Chr. Junchers Konfektionsfabrik frem for blandt andet Falbe-Hansen A/S, der kørte med akkord. Alligevel var der i 1967 tanker fremme om at overgå til akkordsystem. Idéen blev dog opgivet, og i stedet forsøgte man sig med en tidsstudiemand, der skulle prøve at rationalisere de ansattes tid bedst muligt.⁶³ Ønsket om at udbygge den igangværende succes blev samme år, som det blev fremlagt, truet af en begyndende og siden omsiggribende import af billige udenlandske varer fra blandt andet Jugoslavien, Portugal og Sverige. At det danske marked, som det havde været tilfældet med stoffer og klæder i 1920'erne, nu blev oversvømmet med billig udenlandsk konfektion harmonerede dårligt med den strategi, man på fabrikken i Randers havde lagt på at øge kvaliteten på produkterne uden, at det fik konsekvenser for prisen.⁶⁴ Oveni denne konkurrence måtte konfektionsfabrikken også forholde sig til den såkaldte "Boss-sag". Herrekonfektionsfirmaet Boss of Scandinavia havde gennem det meste af 1967 solgt sin produktion til priser, der ikke kunne dækkes ind af produktionsomkostningerne, og firmaet krakkede derfor i oktober samme år. Konkursen betød, at firmaets varelager blev sendt ud på markedet, hvor priserne som en følge blev trykket i bund.⁶⁵ Dette sendte rystelser gennem hele konfektionsindustrien det følgende år, som man hos Chr. Junchers A/S betegnede som "*et år med meget stærk modgang*" med "*stor tilbagegang i omsætningen*" og hvor "*konkurrencen stadig var meget hård fra indland som fra udland*".⁶⁶

Vejen mod enden

I et forsøg på at imødegå den hårde konkurrence forsøgte Chr. Juncher A/S sig med eksport af konfektion til Norge og England. Det samme havde Falbe-Hansen A/S med stor økonomisk succes kastet sig ud i. Der var siden slutningen af 1950'erne sket en liberalisering af verdenshandelen, og i Europa var der med dannelsen af EFTA i 1960 kommet et frihandelsområde, der betød bedre muligheder for særligt salg af industrivarer til de lande, der deltog i sammenslutningen. Blandt disse var Norge og England.⁶⁷ I modsætning til konkurrenten måtte man hos Chr. Juncher A/S dog konstatere, at eksporten slog fejl og kun betød nye udgifter for virksomheden.⁶⁸



En af konfektionsfabrikkens mange systuer. Billedet er fra midt i 1960'erne. Foto: Randers Lokalhistoriske Arkiv

Mens tingene så en anelse lysere ud på konfektionsfabrikken i 1970'ernes indledende år, var det i 1973 nødvendigt at lukke det store udsalg i virksomhedens stueetage. Beslutningen om at lukke skulle ses som et led i bestræbelserne på at skære selskabet ind til benet og rationalisere ovenpå de turbulente år sidst i 1960'erne. Et par af de medarbejdere, der var ansat i virksomheden udtalte desuden i forbindelse med museets undersøgelse, at udsalget i modemæssig forstand havde svært ved at forny udbuddet af varer. Desuden var virksomhedens overordnede strategi med, også i udsalget, at satse på dyrt kvalitetstøj en fejltagelse i en tid, hvor billige udenlandske varer vandt frem.⁶⁹

Årene fra 1973 og frem til lukningen i 1980 blev i det store hele én lang deroute for Chr. Juncher A/S. Selvom der indimellem var år med en stabil produktion og fornuftig økonomi, var det samtidig år præget af gentagne fyringsrunder, nedsat arbejdstid og dårlig afsætning. I 1977 var medarbejderstaben blevet reduceret til omkring 105 ansatte, og selvom ledelsen ved hver given lejlighed meldte ud, at der var bedre tider på vej, viste det sig umuligt at undgå det enorme underskud på mere end 1.300.000 kr., der blev præsenteret på selskabets sidste generalforsamling i maj 1980. Den aldrende direktør Ove Hansen blev i den forbindelse kritiseret for sin stil og manglende forståelse for modens udvikling, og en aktionær udtalte, at det ikke kunne forventes ”at fabrikkens kunder turde forlade sig på en virksomhed, der i realiteten blev drevet som et one-man-show af en 85 – årig direktør”.⁷⁰ Ove Hansens alder, ledelsesstil, manglende finger på pulsen og lyst til at rationalisere blev af flere af de tidligere medarbejdere, museet talte med, på samme måde fremhævet som en væsentlig årsag til, at fabrikken måtte lukke. Blandt andet blev det nævnt, at der ikke skete nogen reel udvikling i forhold til virksomhedens stoffer og snit, der igennem årene i det store hele ikke ændrede sig, mens en konkurrent som Falbe-Hansen A/S var meget længere

fremme i den henseende. Fabrikken tidligere driftsleder tilskrev ligeledes modens udvikling en del af skylden. Habitjakkerne som var den vigtigste vare på fabrikken var i slutningen af 1970'erne ikke længere en naturlig del af mændenes garderobe, og da man ikke omstillede produktionen til andre produkter, var der ikke noget til at fylde hullet ud. Han mente desuden, at virksomheden kom til at lide økonomisk under, at den ikke flyttede dele af produktionen til lavtlønsområder, som det var tilfældet med en række andre konfektionsfabrikker.⁷¹ Ledelsens egen forklaring på lukningen, som man mente var uforskyldt, var blot, at en række store ordrer var endt i udlandet i stedet for i Randers.⁷² Chr. Junchers Konfektionsfabrik A/S lukkede endegyldigt i december 1980 efter 67 års produktion.

Diskussion

Ser man på de to grundlæggende personer i fortællingen om Chr. Junchers Klæde- og Konfektionsfabrik, er det vurderet ud fra Joseph Schumpeters teori svært at kalde Jens Juncher eller sønnen Christian Juncher for entreprenører. I Jens Junchers tilfælde var der både elementer af fabriksejer-entreprenøren og promoter-entreprenøren i den henseende, at han som førstnævnte selv var involveret i de fleste af produktionens dele, samtidig med at hans fokus hovedsagligt lå på at skabe noget værdi for sig selv og sin familie. Jens Juncher var dog ikke en entreprenør i den forstand, at han som en promoter udelukkende havde fokus på at søge nye muligheder og derefter udføre dem. Derudover var han heller ikke, som i Schumpeters eksempel med fabriksejeren, en entreprenør, der enten skabte et nyt produkt eller en ny produktionsmetode eller som et minimum stod for implementeringen af sådanne. På samme måde var der heller ikke tale om, at Jens Juncher med sine produkter skabte et nyt marked. Dette kan man derimod delvist sige, at sønnen Christian Juncher gjorde, da han fik sat gang i sin omdannelse af bøndernes gamle klude til klæde. Selve produktet var ikke nyt, og han havde fået inspirationen under sit besøg i Tyskland, men man kan argumentere for, at Christian Juncher udviste entreprenørvirksomhed i og med, at han i Danmark var blandt de allerførste til at sende produktet på markedet. Selvom han i løbet af få år fik omdannet farens lille klædefabrik til en stor industrivirksomhed, var der ikke i den forbindelse tale om et nyt produkt eller produktionsmetode skabt på baggrund af allerede eksisterende ressourcer. Igen var de nye maskiner og produktionen allerede kendt i blandt andet Tyskland, hvor Christian Juncher havde rejst, og hverken varer eller metoder adskilte sig, når man så bort fra omdannelsen af klude, fra de fleste andre danske klædefabrikker. Det samme gjorde sig gældende, da Christian Juncher i 1913 begyndte at fremstille konfektion. Heller ikke her var der tale om et nyt produkt, endsige et nyt marked.

I forhold til Henry Mintzbergs teori om strategi, er det svært med sikkerhed at slå fast, hvad der var planlagt, og hvad der var tilfældigt i fabrikkenes første 75 år, da det ikke er før virksomheden bliver et aktieselskab i 1927, at strategiske overvejelser føres til protokol. Det er således vanskeligt at sige, om Jens Juncher i forbindelse med grundlæggelsen af virksomheden havde en bevidst plan om at skabe sit kundegrundlag blandt bønderne i omegnen eller om udvidelsen af klædefabrikation var en følge af planlagt strategi på et tidspunkt med gode konjunkturer eller i højere grad en emergent udvikling opstået i som et ønske fra kunderne. I og med at Jens Juncher i de følgende år ikke videreudviklede fabrikken i særlig grad, kan det tyde på, at han ikke havde en langsigtet strategi for virksomheden. Derimod er det svært at forestille sig, at Christian Juncher ikke havde en bevidst plan med den mekanisering han indførte fra 1888, og de produktionsændringer og udvidelser, der siden fandt sted. At Christian Juncher valgte at indrette og modernisere virksomheden efter tysk

forbillede kort tid efter, han var vendt hjem fra sin dannelsesrejse til Tyskland var en sandsynligvis en bevidst beslutning om at øge fabrikkens produktion og tage konkurrencen op med klædefabrikkerne på landsplan.

Produktionen af konfektion i 1913 var en strategisk beslutning, der dog var opstået som et resultat af en kort periode med manglende salg, skiftende mode og konkurrence fra udlandet, og den var som sådan ikke udtryk for en langsigtet strategi fra Christian Junchers side. Det var stadig klædefabrikken, der blev satset mest på i disse år, og det at konfektionen få år senere skulle udvikle sig til den væsentligste del af virksomheden var sandsynligvis ikke udtryk for en plan fra fabrikant Junchers side. I det hele taget var konfektionens succes frem til efterkrigstiden et udtryk for en emergent strategi. Der opstod et mønster, hvor man løbende fokuserede mere og mere på konfektionen i takt med, at dens betydning for den samlede virksomhed realiseredes. Der var således tale om det, som Henry Mintzberg definerer som strategi som mønster. Efter Anden Verdenskrig skete der et strategiskift i forhold til konfektionsvirksomheden, da man nu var bevidst om, at denne var vigtigere end klædefabrikken. Dette resulterede blandt andet i den satsning, der lå i nybyggeriet og fornyelsen af maskinparken. Ligeledes var det en klar strategi ikke at flytte fabrikken ud af byens centrum. Efter at den omfattende plan, man havde lagt i 1967, faldt til jorden på grund af ydre omstændigheder, kan man ikke længere tale om, at Chr. Juncher A/S gennemførte bevidste strategiske planer. Årene frem til lukningen var præget af emergente løsninger, opstået ud fra de påvirkninger, virksomheden blev udsat for op igennem i 1970'erne. Med hensyn til de sidste tre P'er i Henry Mintzbergs strategiteori er det begrænset, hvilke af dem, som Chr. Juncher A/S gjorde brug af. Man kan dog mene, at Christian Junchers beslutning om at nå ud til en landsdækkende kundekreds gennem annoncer i aviser, var et bevidst forsøg på at positionere sig geografisk mere fordelagtigt. Den centrale placering midt i Randers, og beslutningen om at holde fast i den for at udnytte den lokale arbejdskraft og kundegrundlaget blandt medarbejderne, var en lignende positionsmæssig overvejelse i forhold til virksomhedens placering i lokalsamfundet. På samme måde inddrog man i forbindelse med 100-års jubilæet hele byen i festlighederne for at skabe en lokal identifikation. Dermed gjorde man brug af strategien som perspektiv. Strategien gav sig også udslag i den vigtighed historien lod til at have for fabrikkens identitet, blandt andet ved at man beholdt Chr. Juncher i sit navn, selvom der stort set ingen var tilbage fra gründerfamilien efter fabrikant Junchers død i 1935.

Historien var desuden yderst vigtig for fabrikken i den henseende, at dens udvikling var præget af en høj grad af stiafhængighed. Først og fremmest kan nævnes, at overgangen til klædefabrikation i 1868 satte alt andet i gang. Dette blev efterfulgt af Christian Junchers sats på mekanisering og nye maskiner efter år med stagnation. Satsningen skabte den kapital, der dannede grundlaget for den moderne virksomhed og gav desuden mulighed for *klude-til-klæde* produktionen, der under Første Verdenskrig var med til at give fabrikken et økonomisk rygstød. Dette var sandsynligvis medvirkende til, at den havde en tilstrækkelig god økonomi til med nød og næppe at overleve de svære år efter krigen. Den nye fabrik på Udbyhøjvej blev opført på det rette tidspunkt konjunktur- og produktionsmæssigt, og skabte desuden plads til den fremstilling af konfektion, der få år efter begyndte i de gamle lokaler i Slotsgade. Konfektionen var selvsagt en altafgørende historisk beslutning, da det siden var den, der holdt virksomheden oppe, og med tiden skabte dens bedste og mest indbringende år. Beslutningen om at sige ja til at arbejde for tyskerne under krigen og de mange penge, man tjente i den forbindelse, fik meget stor betydning for virksomhedens økonomi ikke bare under besættelsen, men også i de følgende år. Selv ikke sabotagen i 1944 fik negativ betydning, da den på sigt tvang bestyrelsen til nytænkning i forhold til nye bygninger til

konfektionsfabrikken. Byggerierne i 1949 og 1957, og de rationaliseringer de medførte, var med til at skabe de gyldne år, konfektionsfabrikken oplevede i 1950'erne og 1960'erne. Til gengæld betød manglende eller halvhjertede moderniseringer på klædefabrikken, at man her oplevede den modsatte effekt. Man kan i den forbindelse tale om det, som Margolis og Liebowitz omtaler som *første grads stiafhængighed*, hvor beslutninger, der får afgørende betydning, er taget ud fra umiddelbart korrekte beregninger. I og med at krisen efter Koreakrigen ramte de danske klædefabriker hårdt, vurderede man i Randers sandsynligvis, at det ikke kunne betale sig at modernisere helhjertet. Man forestillede sig dog næppe, at denne beslutning ville medvirke til at fabrikken måtte lukke få år senere. Erkendelsen skete først, da det var for sent.

På konfektionsfabrikken medvirkede satsningen på dyrt kvalitetstøj i en tid med billige udenlandske produkter i slutningen af 1960'erne, sandsynligvis til, at man ikke i de følgende år, som konkurrenterne, flyttede dele af produktionen ud af landet. Dette fik sammen med det manglende initiativ til at ændre snittet på produkterne efter den gængse mode, direkte betydning for fabrikkens overlevelse. Der var i dette tilfælde tale om en *stiafhængighed i anden grad*, da man sidenhen kunne vurdere, at andre løsninger ville have været bedre og givet større overskud, end dem man valgte, men at man ikke vidste dette, da beslutningerne blev truffet.

Konklusion

Set i lyset af Joseph Schumpeters teori vil det, som ovenstående diskussion viser, være forkert at kalde Jens og Christian Juncher for entreprenører. Selvom Christian Juncher var fremsynet i forhold til udbygningen af farens fabrik og den senere produktion af konfektion, stod hverken han eller Jens Juncher bag nye produkter eller produktionsmetoder på fabrikken, ej heller tog de chancen og implementerede andres banebrydende idéer i produktionen.

I forhold til Henry Mintzbergs 5 P'er, er det især de to første, Plan og Pattern (mønster), der kan anvendes i tilfældet Christian Juncher A/S. Virksomhedens lange historie var præget af både bevidste og emergente strategiske overvejelser. Der var en tendens til, at strategierne blev mere emergente og mindre bevidste i krisetider, hvilket ikke mindst gjorde sig gældende i de sidste 10-15 år inden lukningen. Mens der ikke er tegn på, at Chr. Juncher A/S anvendte Ploy (trick) for at skaffe sig fordele på markedet, brugte man i en vis grad strategien som Perspektiv og Positionering i forbindelse med brugen af sin egen historie og den fysiske placering af virksomheden.

Mange af de beslutninger, som fabrikken tog gennem årene, fik i de fleste tilfælde stor betydning fremadrettet i dens historie. Beslutninger eller manglende tiltag viste sig i flere tilfælde at få direkte indflydelse på virksomhedens overlevelse, og i sidste ende også for dens endeligt. Der var i tilfældet Chr. Juncher A/S dermed en høj grad af stiafhængighed, som den defineres af S.E. Margolis og S.J. Liebowitz.

At en af landets absolut største tekstilfabrikker i løbet af få årtier måtte lukke først sin klædefabrik og siden sin konfektionsvirksomhed skyldtes både udefrakommende årsager og egne beslutninger. For klædefabrikkens vedkommende var lukningen i 1961 på det nærmeste uundgåelig, og den var på ingen måde den eneste af landets klædefabriker, der måtte dreje nøglen om i disse år. Selvom ledelsens blot halvhjertede investeringer i klædefabrikken sandsynligvis var med til at fremskynde lukningen, ville fabrikken ikke have overlevet mange år frem. Årsagerne til konfektionsfabrikkens endeligt i 1980 var mere komplekse. Der var i den forbindelse tale om en blanding af påvirkning fra eksterne forhold samt af interne

strategiske beslutninger. Førstnævnte kom i form af sluttressernes indtog af billige udenlandske konfektionsvarer og konkurrenten BOSS' konkurs og den indenlandske konkurrence det medførte. Det, at man ikke sendte dele af produktionen ud af landet, betød, at man ikke på sigt kunne konkurrere med udenlandske konkurrenters lavere lønninger, mens en gammeldags ledelse ikke i tide fik ændret på produkternes snit og kvalitet, så de matchede tidens krav om mode og lavere priser.

Litteratur

- Brahe Christensen, L.: Tekstilfabrikantforeningens første 50 år, København 1945.
- Brandt-arbejdernes Historiske Forening: Brandts Klædefabrik – erindringer fra arbejdslivet på en fabrik i hjertet af Odense. Odense 1993.
- Broch, Birthe: Kvindearbejde og kvindeorganisering, Aarhus 1977
- Dansk Industrieretning, Erhvervsarkivet.
- Godvin Hansen, Jesper: Hellebæk Klædefabrik 1870-1990. Hellebæk-Aalsgaard Egnshistoriske Forening 1990.
- Hansen, John Juhler: Vejle – et tekstileventyr, Vejle 1996.
- Hoberg, Solveig m.fl.: Snit – Industrialismens tøj i Danmark, København 2011.
- Hyldtoft, Ole: Dansk industri efter 1870, bind 4, Odense 1996.
- Hyldtoft, Ole og Johansen, Hans Chr.: Dansk industri efter 1870, bind 7, Odense 2005.
- Jensen, Kristoffer og Skyggebjerg, Louise: En kjolefabriks kamp for overlevelse. I Erhvervshistorisk Årbog 2009. Aarhus 2009.
- Johansen, Hans Chr.: Dansk industri efter 1870, bind 1, Odense 1988.
- Liebowitz, S.J. og Margolis, Stephen E.: Path Dependence.
www.utdallas.edu/~liebowit/palgrave/palpd.html.
- Mintzberg, Henry: The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, California Management Review 2001.
- Olsen, Olaf: Gyldendals og Politikens Danmarkshistorie 11, København 1990.
- Rye, Axel: Falbe-Hansen 100 år. Randers 1972.
- Schumpeter, Joseph A.: The Entrepreneur (1928). I Becker, Knudsen, Swedberg: The Entrepreneur – Classic Texts by Joseph A. Schumpeter. Stanford, California 2011
- Swedberg, Richard: Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship, Conference on Marshall, Schumpeter and Social Science, Hitotsubashi University 2007.
- Tønsberg, Jeppe: Brede Klædefabrik. Aarhus 2004.
- Zinglarsen, E.: De danske tekstilerhverv, bind 1, København 1965.

Kilder

Erhvervsarkivet

Chr. Juncher A/S - 00667

1927-1970 Forhandlingsprotokoller.

1945-1982 Sager vedr. bestyrelsesmøder.

Chr. Juncher A/S, Generalforsamlingen

1927-1970 Forhandlingsprotokoller

1945-1982 Sager vedr. generalforsamlinger.

Chr. Junchers Klædefabrik A/S, Bestyrelsen

1954-1980 Forhandlingsprotokol

Chr. Junchers Klædefabrik A/S, Generalforsamlingen
1954-1980 Forhandlingsprotokoller
Chr. Junchers Konfektionsfabrik A/S, Bestyrelsen
1958-1969 Forhandlingsprotokol
Chr. Junchers Konfektionsfabrik A/S, Generalforsamlingen
1954-1969 Forhandlingsprotokol
Chr. Junchers Udsalg A/S, Bestyrelsen
1954-1981 Forhandlingsprotokol
Chr. Junchers Udsalg A/S, Generalforsamlingen
1954-1981 Forhandlingsprotokoller

Kladde til jubilæumsskrift, udarbejdet i forbindelse med Chr. Junchers Klædefabriks 100 års jubilæum i 1952.

Stiftelsesoverenskomst for Chr. Juncher A/S, 12. august 1927.

Brev fra Tekstilfabrikantforeningens formand Erik Graversen, 11. februar 1952.

Randers Lokalhistoriske Arkiv

Skattebøgerne for Randers 1881-1900

Randers Tinglysningsbog

Erindringer fra tidligere medarbejder I.R. Jørgensen, 1952. Randers Lokalhistoriske Arkiv.
E: Junchers Klædefabrik.

Brev med erindringer fra tidligere medarbejder Severin Andkjær til Anna Lenler, 1952.

Randers Lokalhistoriske Arkiv. E: Junchers Klædefabrik.

Skræddersvendenes Fagforenings Forhandlingsprotokol. Randers Lokalhistoriske Arkiv.
Arkivsag A757.

Randers Byrådsforhandlinger. Lokalsamlingen.

Artikler fra: Randers Amtsavis, Randers Dagblad og Folkebladet

Noter

¹ Der er derimod begyndt at være en stigende interesse for kvindekonfektion. Her kan blandt andet fremhæves Kristoffer Jensen og Louise Skyggebjerg: "En kjolefabriks kamp for overlevelse" i Erhvervshistorisk årbog 2009 samt artikelsamlingen "Snit – Industrialismens tøj i Danmark".

² Tønsberg, Jeppe: Brede Klædefabrik. Aarhus 2004. Godvin Hansen, Jesper: Hellebæk Klædefabrik 1870-1990. Hellebæk-Aalsgaard Egnshistoriske Forening 1990. Hansen, John Juhler: Vejle – et tekstileventyr, Vejle 1996. Brandt-arbejdernes Historiske Forening: Brandts Klædefabrik – erindringer fra arbejdslivet på en fabrik i hjertet af Odense. Odense 1993.

³ Schumpeter, Joseph A.: The Entrepreneur (1928). I Becker, Knudsen, Swedberg: The Entrepreneur – Classic Texts by Joseph A. Schumpeter. Stanford, California 2011, s. 244-245.

⁴ Swedberg, Richard: Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship, s. 6 og 16. Conference on Marshall, Schumpeter and Social Science, Hitotsubashi University 2007.

⁵ Schumpeter, Joseph A.: The Entrepreneur (1928). I Becker, Knudsen, Swedberg: The Entrepreneur – Classic Texts by Joseph A. Schumpeter. Stanford, California 2011, s. 246-249.

⁶ Mintzberg, Henry: The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, s. 11-21. California Management Review 2001.

⁷ Liebowitz, S.J. og Margolis, Stephen E.: Path Dependence s. . www.utdallas.edu/~liebowit/palgrave/palpd.html

⁸ Randers Amtsavis d. 23. april 1852. RLA.

⁹ Kladde til jubilæumsskrift, udarbejdet i forbindelse med Chr. Junchers Klædefabriks 100 års jubilæum i 1952. Erhvervsarkivet 00667.

¹⁰ Kirkebogen for Sct. Mortens Sogn 1850-1861. Randers Lokalhistoriske Arkiv.

¹¹ Zinglens, E.: De danske tekstilerhverv, bind 1, s. 122-123. København 1965.

¹² Johansen, Hans Chr.: Dansk industri efter 1870, bind 1. s. 25. Odense 1988.

-
- ¹³ Oplysninger fra ”Den nordiske Industri – og Kunstudstilling i Kjøbenhavn 1872”. Randers Lokalhistoriske Arkiv.
- ¹⁴ Brahe Christensen, L.: Tekstilfabrikantforeningens første 50 år, s. 18. København 1945.
- ¹⁵ Kladde til jubilæumsskrift, udarbejdet i forbindelse med Chr. Junchers Klædefabriks 100 års jubilæum i 1952. Erhvervsarkivet 00667.
- ¹⁶ Olsen, Olaf: Gyldendals og Politikens Danmarkshistorie 11, s. 243. København 1990.
- ¹⁷ Beskrivelse af J.M. Junchers jordefærd, Randers Amtsavis 1. februar 1904.
- ¹⁸ Zinglensen, E.: De danske tekstilerhverv, bind 1, s. 127. København 1965.
- ¹⁹ Skattebøger for Randers, 1881 til 1890. Lokalsamlingen, Randers Lokalhistoriske Arkiv.
- ²⁰ Hyldtoft, Ole: Dansk industri efter 1870, bind 4, s. 170-171. Odense 1996.
- ²¹ Kladde til jubilæumsskrift, udarbejdet i forbindelse med Chr. Junchers Klædefabriks 100 års jubilæum i 1952. Erhvervsarkivet 00667. Christian Junchers bånd til Tyskland førte i 1910 til at han blev udnævnt til tysk konsul i Randers.
- ²² Frem til den 10. juli 1894 indeholdt Randers Dagblad stadig annoncer for J.M. Junchers Klædefabrik. Den første annonce under det nye navn, Chr. Junchers Klædefabrik, optrådte den 22. juli samme år.
- ²³ ”Randrusiansk Industri”, Randers Dagblad 25. januar 1902. Randers Lokalhistoriske Arkiv.
- ²⁴ Tønsberg, Jeppe: Brede Klædefabrik, s. 64.
- ²⁵ Kladde til jubilæumsskrift, udarbejdet i forbindelse med Chr. Junchers Klædefabriks 100 års jubilæum i 1952. Erhvervsarkivet 00667.
- ²⁶ Zinglensen, E.: De danske tekstilerhverv, bind 1, s. 127. København 1965.
- ²⁷ Skattebøger for Randers 1891-1897. Randers Lokalhistoriske Arkiv.
- ²⁸ Kladde til jubilæumsskrift, udarbejdet i forbindelse med Chr. Junchers Klædefabriks 100 års jubilæum i 1952. Erhvervsarkivet 00667.
- ²⁹ Randers Tinglysningsbog, 11. oktober 1897. Randers Lokalhistoriske Arkiv.
- ³⁰ Skattebøger for Randers 1899 og 1900. Randers Lokalhistoriske Arkiv.
- ³¹ Tønsberg, Jeppe: Brede Klædefabrik, s. 99. Aarhus 2004 og ”Randrusiansk Industri”, Randers Dagblad 25. januar 1902. Randers Lokalhistoriske Arkiv.
- ³² Trap, J.P.: Kongeriget Danmark, 4. bind, s. 810. 1901 og ”Randrusiansk Industri”, Randers Dagblad 25. januar 1902. Randers Lokalhistoriske Arkiv.
- ³³ Brev med erindringer fra tidligere medarbejder Severin Andkjær til Anna Lenler, den 17. marts 1952. Randers Lokalhistoriske Arkiv. E: Junchers Klædefabrik.
- ³⁴ Zinglensen, E.: De danske tekstilerhverv, bind 1, s. 124-125. København 1965.
- ³⁵ Dansk Industrieretning 1906. Erhvervsarkivet.
- ³⁶ Kladde til jubilæumsskrift, udarbejdet i forbindelse med Chr. Junchers Klædefabriks 100 års jubilæum i 1952. Erhvervsarkivet 00667.
- ³⁷ Johansen, Hans Chr.: Dansk industri efter 1870, bind 1, s. 161. Odense 1988.
- ³⁸ Brahe Christensen, L.: Tekstilfabrikantforeningens første 50 aar, s. 158-195. København 1945 og Dansk Industrieretning 1914, 1915, 1916, 1917 og 1918. Erhvervsarkivet.
- ³⁹ Kladde til jubilæumsskrift, udarbejdet i forbindelse med Chr. Junchers Klædefabriks 100 års jubilæum i 1952. Erhvervsarkivet 00667.
- ⁴⁰ Dansk Industrieretning 1919 og 1921. Erhvervsarkivet.
- ⁴¹ Stiftelsesoverenskomst for Chr. Juncher A/S, 12. august 1927. Erhvervsarkivet 00667.
- ⁴² Forhandlingsprotokollen for Chr. Junchers Klædefabrik A/S, 21. august 1928, 6. september 1928, november 1929, 27. februar 1929 og 21. august 1929. Erhvervsarkivet 00667.
- ⁴³ Forhandlingsprotokollen for Chr. Junchers Klædefabrik A/S, 27. november 1935 og 27. august 1936. Erhvervsarkivet 00667.
- ⁴⁴ Dansk Industrieretning 1935. Erhvervsarkivet.
- ⁴⁵ Zinglensen, E.: De danske tekstilerhverv, bind 1, s. 137. København 1965.
- ⁴⁶ Nekrolog over Christian Juncher, Randers Dagblad den 4. februar 1935. Randers Lokalhistoriske Arkiv.
- ⁴⁷ Forhandlingsprotokollen for Chr. Juncher Klædefabrik A/S 24. februar og 15. oktober 1940. Erhvervsarkivet 00667.
- ⁴⁸ Brev fra Tekstilfabrikantforeningens formand Erik Graversen, 11. februar 1952. Erhvervsarkivet 00667.
- ⁴⁹ Forhandlingsprotokollen for Chr. Juncher Klædefabrik A/S, 27. april og 2. juni 1943. Erhvervsarkivet 00667.
- ⁵⁰ Brev fra Tekstilfabrikantforeningens formand Erik Graversen, 11. februar 1952. Erhvervsarkivet 00667.
- ⁵¹ ”Junchers Klædevarerforretning i Slotsgade totalt nedbrændt” Randers Dagblad den 31. januar 1944, brandinspektørens rapport i Randers Købstadskommune 1942-44. Randers Lokalhistoriske Arkiv, Randers Byrådsforhandling, Lokalsamlingen.
- ⁵² Brev fra Tekstilfabrikantforeningens formand Erik Graversen, 11. februar 1952. Erhvervsarkivet 00667.
- ⁵³ Godvin Hansen, Jesper: Hellebæk Klædefabrik, 76-79.

-
- ⁵⁴ Forhandlingsprotokollen for Chr. Junchers Klædefabrik A/S, 20. marts 1946. Erhvervsarkivet 00667 og Dansk Industrieretning 1945. Erhvervsarkivet.
- ⁵⁵ Forhandlingsprotokollen for Chr. Junchers Klædefabrik A/S, 18. november 1946, 5. april 1949, 20. december 1951, 19. februar 1952. Erhvervsarkivet 00667 og "A/S Chr. Juncher – Randers bys nye moderne varehus", Randers Dagblad 2. marts 1949. Randers Lokalhistoriske Arkiv.
- ⁵⁶ Johansen, Hans Chr.: Dansk industri efter 1870, s. 198.
- ⁵⁷ Forhandlingsprotokollen for Chr. Junchers Klædefabrik A/S, 18. november 1946, 5. april 1949, 20. december 1951, 19. februar 1952. Erhvervsarkivet 00667 og "A/S Chr. Juncher – Randers bys nye moderne varehus", Randers Dagblad 2. marts 1949. Randers Lokalhistoriske Arkiv.
- ⁵⁸ Forhandlingsprotokollen for Chr. Junchers Klædefabrik A/S, 23. februar, 21. maj og 1. oktober 1955. Erhvervsarkivet 00667.
- ⁵⁹ "A/S Chr. Juncher udvider med nyt million-byggeri", Randers Amtsavis 24. oktober 1956 og "Chr. Junchers nye magasin i Randers aabner i morgen" Randers Amtsavis 28. november 1957. Randers Lokalhistoriske Arkiv.
- ⁶⁰ Dansk industri efter 1870, bind 1, s. 291-292. Udover Chr. Junchers Klædefabrik, der lukkede i 1961, stoppede og Brdr. Volkert i Kolding og Hellebæk Fabrikker deres produktion på dette tidspunkt.
- ⁶¹ "I morgen standser den sidste maskine på Junchers gamle klædefabrik i Randers", Folkebladet 13. december 1961 og "En usikker fortid og en usikker fremtid", Randers Dagblad 13. december 1961. Randers Lokalhistoriske Arkiv.
- ⁶² Hyldtoft, Ole: Dansk industri efter 1870, bind 7, s. 343 og Johansen, Hans Chr.: Dansk industri efter 1870 bind 1, s. 297-298.
- ⁶³ Notat med tilbageblik på 1957-1967, Forhandlingsprotokollen for Chr. Junchers Konfektionsfabrik A/S. Erhvervsarkivet 00667.
- ⁶⁴ Forhandlingsprotokollen for Chr. Junchers Konfektionsfabrik A/S, 22. august 1967. Erhvervsarkivet 00667.
- ⁶⁵ Sagen om Boss of Scandinavia er beskrevet i Rye, Axel: Falbe-Hansen 100 år, s. 28.
- ⁶⁶ Forhandlingsprotokollen for Chr. Junchers Konfektionsfabrik A/S, 25. september 1968. Erhvervsarkivet 00667.
- ⁶⁷ Johansen, Hans Chr.: Dansk industri efter 1870, s. 267.
- ⁶⁸ Rye, Axel: Falbe-Hansen 100 år, s. 30-31. Forhandlingsprotokollen for Chr. Junchers Konfektionsfabrik A/S, 25. september 1968. Erhvervsarkivet 00667.
- ⁶⁹ KHM sag 2728.
- ⁷⁰ Generalforsamlingen i selskabet Chr. Juncher A/S, 19. maj 1980. Erhvervsarkivet 00667.
- ⁷¹ KHM sag 2728.
- ⁷² Randers Amtsavis 2. juli 1980. Randers Lokalhistoriske Arkiv.