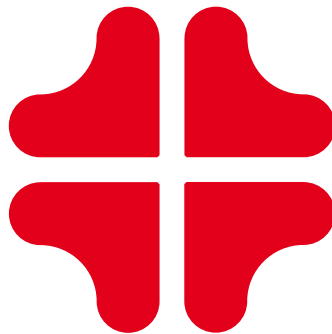




Det er nok rigtigst indledningsvis at forklare, hvad en fremkaldemaskine er, for uden en sådan ville der ikke være noget at berette: En fremkaldemaskine er et apparat - eller en maskine - der automatisk udfører den behandling af grafiske film, som tidligere foregik ved neddykning i skåle; først i et fremkaldebad, dernæst i et fixerbad med efterfølgende skylning i vand og endelig en tørring i et varmeskab. Maskinen indeholder derfor de tre bade og en tørresektion. Filmen føres igennem maskinen af et antal valser. De store krav til nøjagtighed i processen gør en konstant kontrol og styring af hastigheder, temperaturer, væskenniveauer og kemisk stabilitet nødvendig; en styring, som i begyndelsen blev udført af en primitiv elektronik, som senere blev udviklet til egentlige, små computere. Det hører endelig med til billedet, at der er tale om film til brug ved reproduktion i den grafiske industri og ikke til amatørers eller fagfotografers film og billeder.



Glunz & Jensen A/S
Ringsted 1998

Bogen er sat med Times New Roman

Sats og reproduktion: Grafisk Center Roskilde ApS

Tryk: Malchow Bogtryk/Offset ApS, Ringsted

Copyright Glunz & Jensen A/S, Ringsted, 1998

Redaktion: Allan Andersen
Peter Glunz
Jesper S. Langballe
Holger Marum

ISBN: 87-85138-17-7

FORORD

GLUNZ & JENSEN A/S blev stiftet den 16. april 1973 og har siden gennemgået en bemærkelsesværdig udvikling. Med en årsomsætning på mere end 600 mio. kr. er virksomheden klart verdens største producent af filmfremkaldemaskiner til den grafiske branche. Eksporten overstiger 98% af omsætningen.

Stifterne Peter Glunz og Bjarne Jensen er af sind to vidt forskellige mennesker, og man kan undre sig over, at deres samarbejde kunne skabe det industrieventyr, som tilfældet har været. Begge havde en håndværksmæssig uddannelse og absolut ingen uddannelse i eller erfaring med virksomhedsledelse. Men mening om og holdning til virksomhedsledelse havde de så sandelig. Endda stærke meninger og holdninger, der viste sig både nyttige og varige. En ikke uvæsentlig del af ledelsesprincipperne var hentet i spejderbevægelsen, og det betød blandt andet, at medarbejderne blev sat i centrum. Kunne medarbejderne ikke trives, kunne virksomheden det heller ikke.

Peter Glunz og Bjarne Jensen er begge uhyre kreative, men deres indbyrdes respekt har sørget for at holde virksomheden på sporet. De har inden for udvikling, produktion, kunderelationer og ledelse skabt forhold, der var unikke. De er med fuld ret blevet hædret og beundret for deres virke.

Af årsager, der fremgår af denne bog, har andre overtaget ledelsen og den fortsatte udvikling af GLUNZ & JENSEN. De har overtaget en meget sund og levende virksomhed. De har magtet at fortsætte udviklingen og indtjeningen, selv om det er sket med ledelsesfilosofier, der ikke minder om stifternes naturskabte filosofier.

Som medarbejder, leverandør, kunde og aktionær kan man med stolthed se tilbage på 25 eventyrlige år og med fortrøstning se fremtiden i møde. GLUNZ & JENSEN er en kernesund virksomhed og parat til den udvikling fremtiden vil kræve.

Gorm Ladefoged

INDUSTRIEVENTYRET

Glunz & Jensen har fødselsdag samme dato som Dronning Margrethe II, den 16 april, og stiftelsesåret for det oprindelige Glunz & Jensen A/S var 1973. Siden opstod i 1979 Glunz & Jensen International A/S og i 1986 Glunz & Jensen International A/S af 1986. Dette sidste selskab blev i 1990 introduceret på Københavns Fondsbørs, Børs 1, og ændrede i 1993 sit navn til Glunz & Jensen A/S. Med hensyn til navn, var man således tilbage, hvor man begyndte.

Virksomheden blev på et tidligt tidspunkt karakteriseret som et industrieventyr af den lokale avis, Dagbladet, hvis lokalredaktør, Marx Reffstrup, viste firmaet stor bevågenhed. Han forsøgte sjældent en lejlighed til at berømme den udvikling, der tegnede sig omkring de to grundlæggere, Peter Glunz og Bjarne Jensen, allerede fra de første år.



Bjarne Jensen



Peter Glunz

Også den grafiske fagpresse i hele Europa interesserede sig tidligt for foretagendet, eller i hvert fald for dets produkter. Først meget senere blev selskabet en økonomisk faktor, der fik landsdækkende, danske dagblade til at interessere sig for det.

Som alle gode eventyr begyndte det i al beskedenhed og til romantikkens fuldkommengørelse i et lejet udhus bag en villa i Ringsted. Villaen, der lå i Skolegade 24, tilhørte en af byens byggematadorer, Gunner Hansen, som et par år senere solgte ejendommen Haslevvej 13-15 i Ringsted til Glunz & Jensen. Der har virksomheden fortsat sit hovedkvarter.

Verdens bedste fremkaldemaskine

Det var ikke fra begyndelsen de to stifteres hensigt at skabe en stor industri-virksomhed, men de havde nogle gode ideer og frem for alt en ukuelig optimisme og selvtillid. De havde planer om at konstruere et elektronisk styret regenereringssystem til de kemiske bade til modernisering af eksisterende fremkaldemaskiner og at udvikle "verdens bedste fremkaldemaskine" til grafiske film. Produktions- og salgsrettigheder forestillede de sig at overlade til andre. Det skulle imidlertid gå helt anderledes, og årsagen skal findes i et af de mange små led i den rivende, teknologiske udvikling, der prægede den grafiske branche fra begyndelsen af 1960'erne. Nemlig fremkomsten af et nyt fotokemisk system, kaldet Rapid Access.

Der var medvind i starten

Til forståelse af virksomhedens historie hører også, at man betragter de ydre vilkår, såvel de teknologiske som de politiske og samfundsøkonomiske. På det teknologiske område var den grafiske branche i årene omkring stiftelsen af Glunz & Jensen stadig præget af skiftet fra det traditionelle, århundredgamle højtryk, eller bogtryk, til offsettryk. Det stillede krav om øget kapacitet til fotografisk reproduktion i trykkerier og reproduktionsanstalter. Forenklet kan man sige, at hver trykside nu skulle reproducere fotografisk. Hidtil havde man enten trykt direkte fra satsformen, eller for avisers vedkommende fra en form, der var reproduceret ved prægning af satsformen i matricepap og støbning i bly. Al sats og, som hidtil, alle illustrationer skulle fotograferes på film, som derefter skulle kopieres til trykplader.

Det betød et stort behov for nye fotografiske materialer og for hurtigere, billigere processer - og dertil svarende fremkaldemaskiner.

Økonomisk set red samfundet på en inflationsbølge med store værditilvækster i form af stigende priser på næsten alle områder, ikke mindst på fast ejendom. Noget tilsvarende prægede de lande, Danmark eksporterede til. Den danske inflationsrate var i lange perioder omkring 10% om året. Politisk keredede man sig ikke så meget om finansieringen. Vel optog Danmark store lån i udlandet. Men med den vækst, landet havde, var politikerne overbeviste om, at det sagtens kunne betales tilbage. Det var således både teknologisk og økonomisk set et heldigt tidspunkt at starte på.

Peter Glunz' og Bjarne Jensens fælles baggrund for ideerne var skabt under deres ansættelse i udviklingsafdelingen i Hans Lüth A/S, som var en af de

første danske virksomheder, der byggede fremkaldemaskiner. Den legendariske Hans Lüth er med rette blevet betegnet som stamfader til den omfattende industri for pre-press udstyr, der blomstrede op i Danmark, som i mange år har været det land i verden, der bygger det største antal fremkaldemaskiner.

Peter Glunz, som havde fået sin uddannelse som reprofotograf i den kendte Springer koncern i Hamborg 1958-61, havde - bortset fra to års soldatertid i 1962-64 - arbejdet der siden som kvalitetskontrollør for reproduktion. Han havde dermed også ansvar for reproafdelingerne fremkaldemaskiner og havde godt kendskab til dem.

Han var den første i Tyskland, der købte en lithmaskine, en LT 600 fra Lüth, som han forbedrede ved ombygning. De modifikationer, han indførte, nød Hans Lüth godt af hen ad vejen.

Sidst i 60'erne drev Peter Glunz sammen med en partner en virksomhed, Glunz + Löding Offset Repro i Hamborg. Derigennem kom han i forbindelse



Hans Lüth

*Hans Lüth
stod fadder
til det hele*



Lüth's LT600 - lige før skrotning

med Manfred Ebert, den senere chef for Deltagraph GmbH, som da drev en reprovirksomhed til dybtryk, Centra Repro. De to fandt sammen forretningsmæssigt og købte sig ind i hinandens virksomheder. For en tredjedel af Glunz + Löding købte Peter Glunz og hans partner to tredjedele af Centra Repro. Peter Glunz tog nu som tredjedelsejer på sig at reorganisere Centra Repro bl.a. ved, i stedet for fremkaldelse i hånden, at indføre brug af fremkaldemaskiner.

På et tidspunkt skulle han bruge en såkaldt halvtonemaskine, og en sådan byggede Hans Lüth. Imidlertid kunne den ikke tørre filmene hurtigt nok, og vanskelighederne med at få den til det, førte til de servicebesøg fra Danmark, som bragte Bjarne Jensen til Tyskland, hvor han altså mødte Peter Glunz.

Peter Glunz på vej til danskhed

Vanskelighederne var større end forudset. Heller ikke Bjarne Jensen kunne løse problemerne, og efter nogle forgæves forsøg gav Peter Glunz op og besluttede, at nu skulle maskinen ud.

Det blev anledningen til, at den impulsive Hans Lüth inviterede den lige så impulsive Peter Glunz til Danmark for at færdigudvikle maskinen.

På en uges tid, mens Peter Glunz var indlogeret på Lindensborg Kro, lykkedes det ham og Bjarne Jensen at færdiggøre maskinens tørresektion, som var den første med teflonbelagte valser. Peter Glunz besluttede derefter at købe den. I hele ugen kørte de to i en SAAB, som de havde lånt af Jan Reimer, der også var Lüth-medarbejder. Da de skulle køre tørresektionen til Hamburg, viste det sig, at bagagerummet i SAAB'en var lidt for lille. Det klarede Bjarne hurtigt. Uden at sige et ord og uden at fortrække en mine hentede han en mukkert, og kort efter var bagagerummet blevet udvidet så meget, at der var plads til tørresektionen.

Manfred Ebert og Peter Glunz kunne nu selv klare paragrafferne, og Peter Glunz tog hjem for at konsolidere de to virksomheder i Hamborg. En opgave som den inkarnerede innovator formentlig fandt utroligt kedelig, og som gjorde ham til et let offer, da Hans Lüth kort efter opfordrede ham til at påtage sig ledelsen af udviklingsafdelingen i Danmark. Peter Glunz bad om et opsigelsesvarsel på kun én dag på grund af driften af de to virksomheder i Hamborg og fik et hus i Fugleparken 53 i Karlslunde stillet til rådighed. Hans Lüth skulle betale huslejen for Peter Glunz' lejlighed i Hamborg i et år. Beløbet blev senere i stedet brugt til udbetaling på huset, og således blev

Peter Glunz første gang husejer i Danmark. Der boede han også, da han en halv snes år senere fik dansk statsborgerskab og kunne hejse det Dannebrog, som Bjarne Jensen forærede ham i dagens anledning.

Måske var det ikke en tilfældighed, at han blev dansk. Hans far havde i 50'erne arbejdet på Berlingske Tidende som Linotype-maskinmontør for husmontøren Louis Wilhelmsen. Efter sin fars død besøgte Peter Glunz familien Wilhelmsen i julen 1960. Fru Wilhelmsen fortæller, at Peter Glunz, som da var ganske ung, hævdede, at han "ville være dansker", når han blev stor.

Glunz & Jensen's historie er fyldt med anekdoter. En af dem fortæller, at Bjarne Jensen, der var uddannet som maskinarbejder og maskinist, i en periode arbejdede som tagtækker i nærheden af Store Merløse og på vejen kom forbi Hans Lüths fabrik lige nord for Ringsted. Det var efterår, og han frøs bravt om fingrene. På vej hjem ved fyraften gik han ind på virksomheden og forhørte sig, om der var et ledigt job. Det var der, og dermed var hans lykke i branchen gjort.

Hvad det var, der fik Hans Lüth til at ansætte ham, kan man ikke vide. Han ansatte en gang en medarbejder, som ringede op og hævdede, at det var han nødt til, for hans navn var Lüthhans.

Bjarne Jensen blev ansat som maskinarbejder i firmaet, men interesserede sig dybere for maskinernes virkemåde end blot det at skrue dem sammen. Bl.a. lavede han strømningsforsøg hjemme i badekarret, og hans indsigt førte ham i løbet af kort tid til udviklingsafdelingen.

Peter Glunz var, sin tyske herkomst til trods, ikke systematiker. Han så lidt ned på enhver form for organisation og administration, men havde til gengæld en utrolig idérigdom og en fin forretningssans. Han var den begejstrede innovator, som skabte noget på meget kort tid. Men lige så hurtigt kunne han miste interessen for en opgave, når den var løst - og somme tider også før den egentlig var det.

- Man kan konstruere en ny fremkaldemaskine hjemme på køkkenbordet på en lørdag eftermiddag, hævdede han. Det var vel en overdrivelse, men faktisk kunne udviklingsarbejdet udføres meget hurtigt, mens maskinerne endnu var af enkel konstruktion.

Et godt eksempel er en anmodning fra Kodak om, at Glunz & Jensen skulle udvikle en såkaldt tabletop maskine, en bordmodel. Det var på et tids-

*En ny
fremkaldemaskine
på en
eftermiddag*

punkt, da Peter Glunz ikke længere deltog i det daglige arbejde i virksomheden, men gerne påtog sig specialopgaver. På kun 28 dage fra den første streg på tegnebordet, byggede han en prototype med helt ny elektronikstyring, Kodamatic 65, som kørte perfekt. Peter Glunz kaldte det selv en verdensrekord.

Operationen lykkedes, men patienten døde. Glunz & Jensen fik af handelspolitiske grunde ikke ordren, da leverancerne i givet fald skulle gå igennem Glunz & Jensen's amerikanske samarbejdspartner, LogEtronics.

Peter Glunz var i en lang årrække fortaler for det, han selv kaldte "antimarketing", og for at virksomheden skulle leve i stilhed. Produkterne skulle være af en kvalitet, så de kunne sælge sig selv. Presse og reklame var kun af det onde. Karakteristisk for ham er det også, at han i vidt omfang trak sig tilbage fra den daglige drift, da kravene til dokumentation, registrering og administration steg. Han tog et sabbatår. Men en tungtvejende grund til denne beslutning var dog også, at han følte dyb forurettelse over den måde, samfundet ramte ham på økonomisk ved både at indføre en formueskat på 2,2% og at diktere pris-, løn- og udbyttestop, som tvang ham til at optage et lån for at betale den nye skat.



Peter Glunz gik som regel stille med dørene, men har med garanti udtænkt og støbt mange af de kugler, den mere udadvendte Bjarne Jensen fyrede af med så stor succes.

Både Bjarne Jensen og Peter Glunz var lyse af sind, muntre og optimistiske. De var joviale og havde let til venskaber, og de havde en positiv og tillidsfuld holdning til de medarbejdere, der efterhånden kom til. De nød også selv en utrolig tillid hos kunderne over hele verden, så de fleste forretningsforbindelser fik karakter af personlige venskaber.

I det hele taget spillede tillid nok en større rolle i hele organisationens liv, end man den gang gjorde sig klart. Ingen af dem havde gjort sig mange tanker om, endsige studeret, ledelses- og organisationsteori. De gjorde det, de fandt naturligt.

Bjarne Jensen satte sit stærke præg på virksomhedens første år i kraft af et meget enkelt syn på ledelse. I et interview i novembernummeret 1985 af Aktuel Grafisk Information i anledning af, at han og Peter Glunz blev tildelt bladets hæderspris, "Sætternissen", spurgte journalisten Gert Grøndahl, om det havde hæmmet ham, at han ikke havde haft tid til en managementuddannelse.

- Jamen, sådan en har jeg da. Jeg er nemlig gammel spejder, og alt hvad der er værd at vide om management er sagt af Baden-Powell i "Scouting for Boys". Man skal starte med den lille, motiverede enhed, patruljen, og have en patruljefører, som er den bedste blandt ligemænd. Efterhånden som der dannes flere patruljer, udgør de en trop og så fremdeles. Det er let at overse, og det fungerer.

Netop det syn på organisation var grunden til, at de enkelte produktionsafdelinger snart fungerede næsten som selvstændige virksomheder og senere blev etableret som egentlige selskaber

Peter Glunz, som mange år senere interesserede sig meget for sociologi og menneskers forhold til organisation, beskrev Glunz & Jensen som et tillidshierarki, hvor hver leder gjorde op med sig selv, hvor mange og hvilke medarbejdere, han kunne have fuld tillid til. Derefter baserede han fuldt og helt sin ledelse på, at hans intentioner blev fulgt ned gennem hierarkiet efter samme princip.

*Naturens muntre
sønner*

*Baden-Powel som
organisations-
teoretiker*

*Glunz & Jensen's
columbusæg var
støbt i
polyurethan*

Der er ikke tvivl om, at den viste tillid blev besvaret af en ubrydelig loyalitet og en stærk autoritetsfølelse modsat vej i hierarkiet. Autoritet var ikke noget, man var udstyret med i kraft af sin stilling, men noget man så at sige blev tildelt nedefra. Det princip bar koncernens organisationsstruktur med mange små, autonome enheder præg af helt frem til først i 90'erne.

Også Bjarne Jensens nære, næsten faderlige, forhold til medarbejderne kom til at betyde utroligt meget for ånden i virksomheden. De fleste var rede til at gå gennem ild og vand for ham. Hans politiske indstilling - han var overbevist og erklæret socialist - var også medvirkende til det kammeratlige forhold, der gennemsyrede huset. At han senere, da han efterhånden gled længere til højre i det politiske billede, gerne citerede: "Den, der ikke i sin ungdom er socialist, har ikke noget hjerte, og den, der ikke i en moden alder bliver konservativ, har ikke nogen forstand", er et udtryk for hans pragmatiske holdning til tilværelsen.

Det var også i denne første periode, at Peter Glunz erklærede sig som tilhænger af oplyst enevælde med hyppige kongemord, når talen var om organisation.

Udviklingen af såvel de automatiske regenereringssystemer som af den perfekte fremkaldemaskine til lithfilm blev lagt i mølpose et stykke tid, da det hollandske firma Dalco Inc., et datterselskab af Powers Chemco Inc., USA, havde udviklet nye materialer og ny kemi til behandling af grafiske film. Systemet blev kaldt Rapid Access og skulle erstatte den hidtidige lithproces, som var dyrere, langsommere og mere besværlig at arbejde med.

Peter Glunz havde allerede et godt forhold til Dalco Inc., som han kendte gennem Dieter Klein, der var tysk importør af såvel Dalco's materialer som Hans Lüth's maskiner. Et af Peter Glunz' problemer med andre filmleverandører var, at han ikke fik ensartede film fra gang til gang. Gennem en repræsentant hos Dieter Klein, Claus Arndt, fik han Dalco til at indgå en aftale om at levere samme emulsionsnummer for alle filmformater.

Der var behov for en ny, enkel og billig maskine til det nye system, men den amerikanske leder af Dalco, William (Bill) J. Streeter, kunne ikke formå Hans Lüth til at bygge den.

Den første fremkaldemaskine til Rapid Access var allerede bygget af Hans Lüth, der i sin store interesse for 2. verdenskrig havde kaldt den T34 efter en



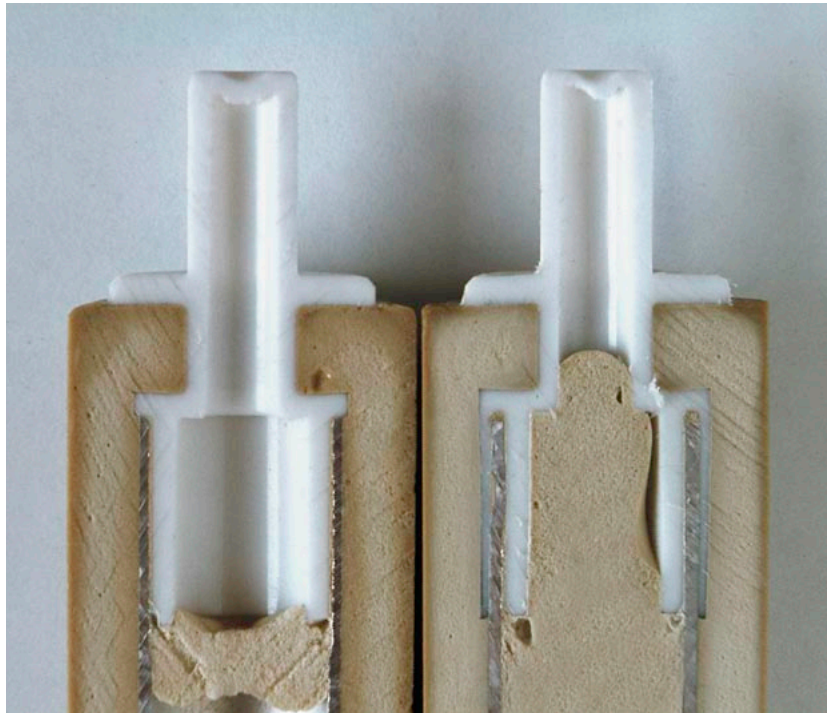
Peter Glunz, Bjarne Jensen og Bill Streeter ved den første PowerMatic T65

berømt kampvogn. Men maskinen var for dyr, og han var efter sigende for stædig i materialevalg og produktionsmetoder til at ville høre på Peter Glunz' og Bjarne Jensens forslag til forenkling og billiggørelse. Bill Streeter overlod derfor udviklingen af den til Peter Glunz og Bjarne Jensen. Dette blev grundlaget for stiftelsen af selskabet Glunz & Jensen A/S. Bill Streeter stillede Peter Glunz og Bjarne Jensen en ordre i udsigt, hvis de inden en bestemt dato kunne konstruere den ønskede fremkaldemaskine til omkring det halve af den pris, de gængse maskiner kostede. Bill Streeter blev i øvrigt en ven for livet, både for Peter Glunz og Bjarne Jensen personligt og for Glunz & Jensen som firma.

I løbet af få måneder sidst på sommeren 1973 konstruerede Peter Glunz og Bjarne Jensen PowerMatic T-65. Den brød produktionsteknisk på mange måder med principperne for den tids fremkaldemaskiner og kostede mindre end en tredjedel af en tilsvarende, traditionel maskine. Man forlod det rustfri stål til tankene og sparede den dyre bearbejdning af valserne til fordel for støbning i polyurethan, et plastmateriale, som kvældede op i en støbeform og mangedoblede sit rumfang til en porøs masse, der imidlertid var massiv nok til formålet. Det var billigt, og der kunne "skydes" store emner. Således

støbte man hele "underparten" i ét stykke med kar til fremkalder, fixer og skyllevand og med plads til motorer, pumper osv. Alle udsparinger, kanaler og huller mv. indgik i støbeformen, så den efterfølgende bearbejdning kun bestod i en let afgratning. Det lyder enkelt, men ideen skulle jo fostres.

Ideen om også at støbe valserne i polyurethan havde været berørt tidligt, men hos Tinby A/S i Sønderød, som støbte karrene, hævdede man, at det ikke ville være muligt at få de cylindriske emner ud af formen. Når det drejede sig om karrene, måtte man arbejde med en hældning af fladerne på tre grader for at få dem ud.



Gennemskåret polyurethanvalse

Efter et besøg i virksomheden og på vej hjem til Karlslunde fra Sønderød Kro, faldt det Peter Glunz ind, at man netop havde diskuteret, at materialet havde en krympning på tre promille ved hærkning. Valserne måtte altså kunne tages ud af rørformen!

Resolut kørte han tilbage til fabrikken og forlangte, at der blev sat forsøg i gang. Han lånte nogle simple hydraulikrør hos en anden leverandør, Poul Lunde, Silwa, fyldte dem med polyurethan - og hokus pokus - valserne kunne tages ud. Det var lykkedes.

Denne teknik skulle vise sig at blive det columbusæg, Glunz & Jensen's udvikling kom til at hvile på i mange år. For Tinby blev det også en god forretning, idet den samme slags valser siden blev leveret til alle Glunz & Jensen's konkurrenter.

Kabinetterne blev fremstillet ved vakuumformning. En teknik, der også kom til at gælde for flere af de følgende maskiner, og som fik en konkurrent til, ikke ganske uden grund, at kalde dem "flimsy".

Ideen om et automatisk regenereringssystem for fremkalde- og fixerbade blev kun delvis realiseret i den første PowerMatic T65. Der var altså ikke i første omgang tale om fuldautomatisering.

*Arkitekten
og strategien
bag selskaberne
købte kun
ti procent*

SELSKABET

Sammen med en tredje dynamisk, ung mand i byen, advokaten Gorm Ladefoged, hvis ekspertise på det erhvervsretlige, organisatoriske og ikke mindst det strategiske område blev af stor værdi for de to iværksættere, stiftedes Glunz & Jensen A/S (reg. nr. 56.606) den 16. april 1973 med Peter Glunz og Bjarne Jensen som ejere af hver 45 procent og Gorm Ladefoged af de sidste 10. På god demokratisk vis havde Peter Glunz fået lov til at vælge revisor, som blev Bent Hybholt i Karlslunde, mens Bjarne Jensen udpegede advokaten, som altså blev Gorm Ladefoged, der godt endnu kan ærgre sig lidt over sin forsigtighed ved stiftelsen.

Da der skulle mindst tre personer til at stifte et aktieselskab, var det ikke ualmindeligt, at den medvirkende advokat deltog i nye selskaber med en mindre andel. Det var da også det forslag Gorm Ladefoged stod overfor, da han fremførte, at en post på ti procent "vist nok var almindelig og vel også rimelig". Det blev der nikket bifaldende til, og så blev der en kort pause.

- Ja, for du vil vel ikke have mere? spurgte Bjarne Jensen i en forventningsfuld tone.

- Næee, tak, lød det, mens advokaten med bekymring tænkte på de mange andre små aktieposter, han havde erhvervet på samme måde. At hans forsigtighed senere ærgrede ham er forståeligt. Måske kunne han have fået en tredjedel.

Han engagerede sig ikke desto mindre dybt i selskabet og kom gennem mange år til at sætte sit præg på dets udvikling. Fra stiftelsen i 1973 og til 1982, da Bjarne Jensen selv overtog posten, var han formand for bestyrelsen og initiativtager til det "sidestep" i 1979, der medførte oprettelsen af Glunz & Jensen International A/S. Og som formand for bestyrelsen i PBI-Holding, Ringsted A/S fra 1979 var han en af de drivende kræfter bag strukturændringen i 1986, da Glunz & Jensen International A/S af 1986 blev stiftet.

Fra 1986 til 1991 var han, som formand for bestyrelserne i de produktionsselskaber, der blev etableret i årene efter 1978, garant for, at Peter Glunz' og Bjarne Jensens tanker om disse selskabers suverænitet levede videre uantastet, selv om de nu var datterselskaber af Glunz & Jensen.

På det møde umiddelbart før etableringen af Glunz & Jensen International af 1986, da tre driftsledere fra datterselskaberne blev udnævnt til direktører, sagde

Bjarne Jensen, at konstruktionen skulle sikre, at der ikke blev "krummet et hår på deres hoveder".

Imidlertid bygger man ikke et verdensfirma op alene på gode ideer. De måtte have en bredere finansiel platform, end deres egne, stærkt begrænsede midler udgjorde, også efter at Peter Glunz havde belånt sit hus i Karlslunde maksimalt, og Bjarne Jensen havde lånt penge af sin mor, Agnes. Man må vel sige, at heldet var med dem også i dette spørgsmål.

Kort forinden havde Den Danske Landmandsbank, det var før den strøg "Landmanden" og blev til Den Danske Bank, åbnet en afdeling i Ringsted og betroet en energisk, ung mand, Erling Honoré, at skabe fodfæste for banken i området. En opgave han gik ind i med ildhu og megen charme. Blandt meget andet meldte han sig ind i alle de foreninger og selskaber, det var værd at være medlem af. Så mange, hævdes det, at han ikke altid havde det rigtige emblem i knaphullet ved møderne. Gorm Ladefoged havde truffet Erling Honoré i Junior Chamber og formidlede kontakten. Inden mødet hos Erling Honoré opfordrede Gorm Ladefoged Peter Glunz og Bjarne Jensen til at underbygge deres kreditansøgning med et budget. Da budgettet viste selvfinansiering allerede efter år 2, foreslog Gorm Ladefoged, at budgettet blev strakt lidt. Men Bjarne Jensen var sikker i sin sag og fastholdt sit budget. Erling Honoré studsede også over det gunstige budget og spurgte med et

*Banken havde
sikkerhed
i kulminerne
på Svalbard*



Bjarne Jensen og Peter Glunz i 1974-75

smil, om dette nu var velovervejet. Han blev dog overbevist om Glunz & Jensen's levedygtighed og stillede penge og finansiel ekspertise til rådighed. Samarbejdet med banken kom til at vare i mere end 17 år.

De to unge eventyrere, Peter Glunz var født den 16. december 1942 og Bjarne Jensen den 15. maj 1943, altså henholdsvis kun 30 og 29 år, udtrykte deres holdning til de økonomiske forpligtelser med en bemærkning om, at hvis det gik galt, kunne de altid tage et år i kulminerne på Svalbard for at tjene pengene. Vel var de uden store midler, men de var selvbevidste, og det har næppe heller været uden interesse for Erling Honoré, at der forelå en kontrakt med Dalco om levering af 15 maskiner om måneden i de første tre måneder og mindst 240 i det første år.

I første omgang fik selskabet en kassekredit på 120.000 kr., som man nedbragte med 10.000 kr. om måneden. Det var ikke nok til at tilfredsstille ønskerne om et passende stort produktionslager, som i gennemsnit helst skulle dække op til tre måneders produktion, og dermed give mulighed for at producere i større serier. I april 1974 blev der derfor udarbejdet en omfattende "Budgetplan 1974-75" som grundlag for en ansøgning til Dansk Erhvervsfond om kreditgaranti. Planen beskrev omhyggeligt egen forventet kapitaldannelse og ekstra kapitalbehov ved fremstilling af henholdsvis 25 og 35 maskiner pr. måned og var underbygget med maskinkalkulationer og aktivitets- og produktionsplaner måned for måned; de gik helt op til 55 maskiner i årets sidste måned. Tilsyneladende var salget kun begrænset af muligheden for at bygge maskiner nok, idet man anfører: "En produktionsforøgelse vil udover at opfylde den aktuelle efterspørgsel have følgende fordele ...".

Kapitalbehovet ved 35 maskiner pr. måned opgøres til 227.500 kr. Yderligere udvikling og produktion mener man at kunne finansiere selv og skriver: "Med kapitalbehovet dækket til nuværende produktion vil hele kapitaldannelsen af denne kunne bruges til finansiering af det nye projekt med bl.a. Firma Repromaschinen KG, hvilket igen skulle betyde, at yderligere låntagning i forbindelse med dette projekt skulle være unødvendig."

*Glunz & Jensen
kunne
godt selv*

- Der var mange formaliteter og betingelser at opfylde for at opnå en sådan garanti, husker revisor Bent Hybholt, som havde sagt god for budgetplanen. For mange i forhold til selskabets temperament, tilføjer han diplomatisk, og ansøgningen blev opgivet.

Peter Glunz husker konfrontationen med medarbejdere hos kreditinstitutionen, som et udtryk for at man ikke ville være med. "Nå, der kommer udbrydterne fra Lüth. Nu skal vi jo passe på ikke at konkurrere med os selv", hed det.

Peter Glunz og Bjarne Jensen blev så vrede over forløbet, at de fremover nægtede at søge eller modtage nogen form for offentligt tilskud. De forfægtede siden det synspunkt, at alle tilskud fra det offentlige til det danske erhvervsliv var et onde, der burde afskaffes.

Og det viste sig, at Glunz & Jensen godt kunne selv. Efter en omsætning i første år på 1,3 mio. kr. og et underskud på 8.000, som var fremkaldt af absolut maksimale afskrivninger - vi lavede jo skatteregnskaber den gang, forklarer Bent Hybholt - steg omsætningen i andet år til godt 4 mio. kr. med et overskud på 330.000, og i 1975/76 gik omsætningen op med næsten 100 procent til 8 mio. kr., mens overskuddet voksede til 1 mio. kr.

Ved udgangen af dette tredje år, var balancen på 4,5 mio. kr. og egenkapitalen på 1,4 mio. kr.

Generalforsamlingen efter det første regnskabsår blev holdt på Apotekergården. Alle - dvs. de tre stiftere og revisor - havde klædt sig pænt på, og alle formalia blev omhyggeligt overholdt. Efter generalforsamlingen holdt den lille, sluttede kreds middag med fuldt honnør. Da forret og hovedret var indtaget, spurgte Peter Glunz, som er kendt for at have en sød tand, om der var dessert. Bjarne Jensen svarede: "Det må du spørge Gorm om. Hvis vi skal have dessert, tager vi hul på Gorms andel af indskudskapitalen. Vores er røget".

Faktura nr. 1, dateret 14. september 1973, er udstedt til Dalco Inc., Zoestduinen, Holland og omfatter tre PowerMatic T65 til 7.500 kr. pr. stk. Snart er der fakturaer til Dr. Ing. Kaj Höjring, Klein-Krotzenburg, Tyskland, som betalte 5.760 DM for en maskine, og til flere andre Dalco-forhandlere i Tyskland. I 1975 dukker der fakturaer op til Societa Nebiolo i Milano og til Powers Chemco i USA, og fra begyndelsen af 1976 ses de første fakturaer på den nye maskine, MultiLine 65. F.eks. er serienummer 026 solgt til Chemcographic France den 7. april. Det var først lige op til og efter den store, internationale udstilling DRUPA '78 i Düsseldorf, at antallet af kunder begyndte at vokse stærkt. Både til Glunz & Jensen's maskiner under egne navne og til "Private

*Generalforsamling
med dessert*

*Der stod Dalco
på det hele
i begyndelsen*

Labels". Nogle af de første, som fik Private Labels, var Meteor-Siegen i Tyskland og AM, Adressograph Multigraph, der havde firmaer i mange lande. I 1978 begyndte et samarbejde med det amerikanske LogEtronics Inc. om markedsføring i USA og Europa af maskiner under LogE's navn. Dette samarbejde skulle komme til at vare i mange år, og snart kom også DuPont og Kodak til og blev store kunder.



Deltagraph sender en T65 med fly fra Ringsted flyveplads til Jylland

Birger Josephsen kom for sent til toget

På et sidespor finder vi allerede i sommeren 1973 endnu en medarbejder fra Hans Lüth, Birger Josephsen, som var ansat i salgsafdelingen. Han så åbenbart hurtigt mulighederne i Glunz & Jensen og ville gerne være med i virksomheden. Peter Glunz og Bjarne Jensen mente, at han kom for sent. "Toget er kørt, men måske kunne vi i stedet for ...!", Sammen stiftede de så i efteråret 1973 handelsselskabet Deltagraph A/S, der i begyndelsen solgte grafisk kemi for det tyske firma Adefo Chemie GmbH, som Peter Glunz havde gode forbindelser til. Allerede i 1974 fik Deltagraph også forhandlingen af Dalco's grafiske materialer, dvs. film, kemi, papirer mv. og ikke mindst af de maskiner, Glunz & Jensen byggede for Dalco. Deltagraph havde bofællesskab med Glunz & Jensen på Haslevvej i Ringsted indtil 1979, da virksomheden flyttede til sit eget hus på Thorsvej 16, hvor Nilfisk tidligere havde holdt til.

Gennem årene blev produktsortimentet i Deltagraph udvidet betydeligt, bl.a. med alle Glunz & Jensen's maskiner og dele af det amerikanske program

fra LogEtronics Inc., USA. Også fotosatsudstyr fra Bobst i Schweiz og fra Varisystem i USA var repræsenteret.

Det fælles ejerskab af Deltagraph A/S varede til 1987, da Birger Josephsen købte sine medaktionærer ud og blev enejer af selskabet.

Samme år blev han medlem af bestyrelsen for Glunz & Jensen International A/S af 1986, da Peter Glunz trådte ud for i nogle år at beklæde en post i bestyrelsen for Lüth International A/S. Birger Josephsen sad i Glunz & Jensen's betyrelse til 1996.

Glunz & Jensen var helt fra begyndelsen internationalt orienteret, selv om Bjarne Jensen stædigt fastholdt, at al fakturering skulle ske i danske kroner: "Vi betaler vort vareforbrug og vore omkostninger i kroner, så det er nemmere at regne med".

Det danske marked for maskiner og udstyr til reprografiske formål var ikke ret stort, hvilket viser sig i, at over 98 procent af omsætningen gennem alle årene har været eksport. Stifternes oprindelige idé var baseret på eksport, og den første kunde, Dalco, var da også en international virksomhed. At det første salgsselskab, man deltog i, var dansk, var mere et tilfældigt end et

*Næste stop
Hamborg*



IMPRINTA 1980 i Düsseldorf

velovervejet skridt, og det næste blev da også udenlandsk. Peter Glunz havde naturligvis en række forbindelser inden for branchen i Tyskland. Dem trak han på, da han i 1976-77 arbejdede på oprettelsen af Deltagraph GmbH, der skulle operere som generalimportør og distributør af Glunz & Jensen's maskiner på det tyske marked. Der blev købt en ejendom på Behaimweg 3 i Hamborg for 882.547 kr., og allerede på DRUPA '78 deltog flere medarbejdere herfra i salgsarbejdet. Den første medarbejder i firmaet var Dörte Meins, der meget tidligere var begyndt som ung fotolaborant for Peter Glunz hos Glunz + Löding, og i mellemtiden også havde haft andre jobs.

I den første tid var Peter Glunz selv Geschäftsführer for virksomheden, men overlod snart funktionen til Manfred Ebert, kompagnonen fra Centra Repro, som nu blev medejer af Deltagraph GmbH. Han kom til at lede firmaet, til han lod sig pensionere i 1990.

Helt på linie med forhandlere andre steder i verden havde Deltagraph GmbH en serviceafdeling med teknikere placeret forskellige steder i landet til støtte for de mange lokale forhandlere. En af de første teknikere var Fritz Hammer, som i 1982-83 også var med til at opbygge serviceorganisationen i datterselskabet Glunz & Jensen do Brasil. Han overtog i 1990 en betragtelig del af aktierne og direktørposten efter Manfred Ebert.



Det står ikke helt klart, hvordan det lykkedes at overbevise de to hustruer, Eva Glunz og Inge Jensen, om det betimelige i at sætte privatøkonomien på en så hård prøve, som tilfældet var. Men måske var kvindefrigørelsen ikke så fremskreden i Ringsted i 1973. Inge Jensen sagde i hvert fald senere: "Det hele var afgjort, før vi fik noget at vide". Accepten blev åbenbart taget for givet, og de hørte først længe efter om ideen med kulminerne på Svalbard. Inge Jensens Fiat 600 duede ikke som varevogn og blev solgt for at bidrage til finansieringen af en Renault 4 varevogn. Begge hustruer deltog i arbejdet på forskellig måde, og for Inge Jensen, som i de første måneder samtidig var kontorassistent hos A.C. Nielsen A/S i Ringsted, blev det en mangeårig opgave at tage sig af bogholderi og regnskaber i Glunz & Jensen. Efter strukturændringen i 1986 valgte hun at fortsætte sin gerning i PBI-Holding, Ringsted A/S i stedet for i Glunz & Jensen.

Datteren Susanne, som er parrets eneste barn, blev født i 1968 og er altså vokset op med virksomheden. Som 23 årig indtrådte hun i ledelsen af den som bestyrelsesmedlem, da hendes far på grund af sygdom måtte trække sig tilbage i 1991.

Peter Glunz' hustru, Eva, lærte sig, ligesom sin mand, dansk meget hurtigt. Hun deltog i arbejdet, både administrativt og på den tekniske side. Blandt andet administrerede hun Projekt Toast Automat, den første af de aktiviteter, der mange år senere blev til produktionsselskabet Revomatt ApS. Hjemme i børneværelset i huset i Karlslunde monterede hun de første 500 elektronikstyringer og testede og sorterede infrarøde sensorer, før de indgik i produktionen.

Ægteparret har datteren Anja, hvis interesser gik i andre retninger end Glunz & Jensen. Hun elskede at danse og blev uddannet i både Danmark og USA som danseinstruktør. Hendes danseglæde kom hele Glunz & Jensen til gode ved skovturen i 1989, da hun sammen med et par kolleger dansede til musik fra "Cabaret" og gav en festlig opvisning i sprudlende can-can. I 1990 etablerede hun sammen med en veninde et danseinstitut i Greve.

Det kan her være på sin plads at give et eksempel på Bjarne Jensens bramfrihed ved at citere et par af hans bemærkninger om kvinder, eller "kællinger", som han yndede at sige: "De skal opholde sig i køkkenet, gå barfodede på det lerstampede gulv og altid være højgravide - og om vinteren skal de



Anja Glunz - i midten - til fyrige Offenbach-toner

ligge foran døren for at tage trækken". Det skulle ikke tages så bogstaveligt. Tværtimod var Bjarne Jensen både privat og som arbejdsgiver en mand med respekt for det modsatte køns mange kvaliteter. Han viste opmærksomhed og omsorg for sine "piger", som han yndede at kalde kvinderne i sin familie og i virksomheden.

De første håndplukkede medarbejdere

Peter Glunz havde opgivet sit job hos Hans Lüth allerede i februar 1973 og var begyndt at forberede starten på Glunz & Jensen. Blandt andet købte han den tjekkiske drejbænk, som i mange år var firmaets fornemste værktøjsmaskine. Bjarne Jensen, som loyalt gjorde et røntgenprojekt færdigt hos Hans Lüth, forlod jobbet den 15. april, dagen før stiftelsen af Glunz & Jensen A/S, og sluttede sig til Peter Glunz.

Den første medarbejder, de ansatte, Niels Karmark Jacobsen, eller blot Niller, kom også fra Hans Lüth. Efter i nogle måneder at have hjulpet til i sin fritid blev han ansat den 1. oktober 1973. Han blev senere leder af afdelingen for MultiLine 65, der i 1979 blev til Maskinfabrikken Neotek, Ringsted ApS. Navnet Neotek opstod ved, at Bjarne Jensen en dag ringede til Niller og sagde, at han skulle have et forslag til et godt navn på produktionsselskabet inden fyraften. Der var på det tidspunkt seks på lønningslisten i afdelingen,

og et kvikt hovede iblandt dem foreslog, at man anvendte fornavnenes forbogstaver. Da de seks hed Niels (Niller), Erik, Ole, Torben, Egon og Kaj, blev navnet Neotek.

Bjarne Jensen havde givet den samme ordre i den anden afdeling, som imidlertid var et par dage om at svare. Det andet datterselskab kom herefter til at hedde Ritema (Ringsted Teknik og Maskinfabrik).

Niller husker den første periode i Skolegade som en række meget lange arbejdsdage, der som regel først sluttede omkring kl. 22, når han og hans kollega, Henrik Hoffmann, sneg sig lydløst ud af værkstedet, for at Peter Glunz og Bjarne Jensen ikke skulle høre det. Han husker også, at en vægtig grund til ønsket om af flytte virksomheden var, at man måtte rive en mur ned og bære de færdige maskiner ud gennem naboens redskabsskur. Døren var ganske enkelt for smal.

Henrik Hoffmann Hansen var blevet ansat kun en måned senere end Niels Jacobsen. Også han havde en fortid hos Hans Lüth i samarbejde med Peter Glunz og Bjarne Jensen og kom efter en kort periode i Ringsted til at stå for produktionen af det meget store antal maskiner, der blev fremstillet i Skælskør i de kommende år. Han var driftsleder og senere direktør for Glunz & Jensen Skælskør ApS indtil nytår 1991, da han fratrådte for at holde et sabbatår, mens han overvejede sin fremtid.

Kun de første 30 PowerMatic T65, som Bjarne Jensens far, Store Henry, emballerede i tunge kasser af spånplade, blev bygget i Skolegade. De 15 var allerede færdige, da Henrik Hoffmann blev ansat og var med til at bygge de næste 15. Fra nr. 31 foregik produktionen i Skælskør.

Fra begyndelsen blev det af medarbejderne meget værdsatte princip knæsat, at alle, uden hensyn til funktion, var ansat på funktionærvilkår med månedsløn, løn under sygdom og opsigelsesvarsler efter funktionærloven. Det blev praktiseret indtil først i 90'erne, da dårligere konjunkturer medførte, at nyanstattede arbejdere i produktionsselskaberne først efter nogle år kan opnå samme fordelagtige ansættelsesvilkår.

Peter Glunz og Bjarne Jensen syntes, at medarbejderne skulle have det godt og være glade for deres arbejdsplads. Lønningerne var derfor særdeles gode sammenlignet med tilsvarende stillinger i byen. Det var formentlig en af årsagerne til, at der ikke blev oprettet overenskomster med fagforeninger,

*Alle medarbejdere
var "funktionærer"*

og at Glunz & Jensen ikke var organiseret i nogen arbejdsgiverforening.

Et af personalegoderne var gratis kaffe, te, vand og øl i ubegrænsede mængder. Et gode som aldrig medførte misbrug. Om ølforbruget sagde Bjarne Jensen, at "hvis vi ikke kan tjene til de bajere, vi kan drikke, kan vi lige så godt lukke". Han drak gerne selv en pilsner, men helst ikke fadøl: "Det er en underlig drik. Man kan ikke drikke den så hurtigt, at man bliver fuld".

En anden tidlig facilitet var et fornemt helmatch billard fra Søren Søgaard. Det optog næsten al plads i spisestuen. Hele virksomheden, også de ansatte i Skælskør, deltog i en årlig alle-mod-alle turnering.

Det blev hurtigt kendt, at Glunz & Jensen var en god og eftertragtet arbejdsplads. Det var aldrig nødvendigt at søge efter medarbejdere. De kom af sig selv. Medarbejderne i produktionen var lidt under hånden med til at afgøre, hvem der kunne komme med ind i flokken. På den måde blev klimaet, sammenholdet og ånden bevaret. Når Bjarne Jensen og Peter Glunz skulle vurdere en kandidats egnethed, skete det ikke med anvendelse af nymodens testmetoder. Peter Glunz kunne f.eks. finde på at bede kandidaten køre ham en tur i bil, idet han mente, at bilkørsel afslørede meget om en persons karakter. Bjarne Jensen brugte at rafle Meyer med kandidaten for herigennem at vurdere ham.

Det var ikke oliekrisens skyld

Legenden vil vide, at årsagen til at flytte produktionen til Skælskør var oliekrisen i vinteren 1973-74, som - blandt mange andre ulemper - medførte, at næsten al bilkørsel blev forbudt på lørdage og søndage. Henrik Hoffmann, som boede i Skælskør, kunne altså ikke komme på arbejde i weekend'en, og der var ikke råd til at undvære ham. Ergo læssede man en bil med maskindele fredag aften og kørte til Skælskør. Maskinerne blev samlet i Henriks kælder og fragtet tilbage om mandagen. Efter kort tid havde Henrik fået hjælp af sin kone, Erna, og af naboer og venner, som senere bemandede afdelingen i Skælskør. Den blev startet i juli 1974 i lejede lokaler i Den Gamle Oliemølle på Maglebyvej 28.

Sandheden er imidlertid, at der blev arbejdet i Skælskør flere måneder før oliekrisen satte ind og ikke kun i weekend'er. Det skyldtes ganske enkelt pladsmangel i lokalerne i Skolegade. Der blev i alt bygget 100 maskiner i Henrik Hoffmanns kælder før flytningen til Maglebyvej. I marts 1975 fortæller Sjællands Tidende, at der nu er bygget 500 maskiner i Skælskør, og at der



Glunz & Jensen's første domicil i Skælskør

er fire ansatte. PowerMatic T65 koster på det tidspunkt 16.000 kr. og man skønner, at nyheden MultiLine 65 vil komme til at koste omkring 50.000 kr. Så galt gik det ikke. I Aktuell Grafisk Information i juni 1977 averteres den til 39.900 kr., mens den lille, nye MultiLine 45 kunne fås for 14.800.

Pladsen i Skolegade var og blev for trang, selv om produktionen af PowerMatic T65 nu lå i Skælskør. Halvfabrikata blev stadig i 1974 lavet i Ringsted af Niels Jacobsen, som havde fået endnu en mand, Kaj Hansen, PVC-Kaj, til hjælp, og man var i gang med at udvikle den næste maskine, Multi-Line 65.

I sommeren 1974 inspicerede Peter Glunz og Bjarne Jensen nedlagte svine-stalde og andre landbrugsbygninger overalt på Midsjtjylland, uden at noget fandt nåde for deres kritiske blikke. Så det endte med, at man igen lejede sig ind hos "Tømrer-Gunner". Denne gang i de bygninger på Haslevvej i Ringsted, som efter mange om- og tilbygninger gennem årene skulle forblive selskabets hovedsæde.

Lejemålet varede kun et år. Så købte Glunz & Jensen ejendommen for godt 850.000 kr. Dufte af kaffe og nyrøgede spegepølser fyldte huset, hvor der i begyndelsen var en halv snes lejere. Kafferisteriet var rykket ud. Men man kunne blandt andre finde røgemanden, slagtermester Ejner Jensen fra Sorøvej, en maler, en fabrik for sengebunde og en tæppehandler.

*Valget stod
mellem
svinehus og
kafferisteri*



Ejendommen Haslevvej 13 i 1975

Flytningen skete i sensommeren 1974 ved egen hjælp. Værkstedets stolthed, den tjekkiske drejebænk, blev transporteret langsomt ad små veje, halvt inde i en Renault 4 varevogn og halvt ude på en palleløfter. Bjarne Jensen sad bag i bilen og styrede løfteren med fødderne. Den havde ikke hjul længere, da Niller drejede ind foran Sibirien, hvor bænken blev stillet op. Sibirien var et lille værksted, som fik sit navn, fordi det ikke var opvarmet. I de kommende år skilte man sig af med de øvrige lejere og byggede om, efterhånden som der blev brug for lokalerne. De to sidste lejere var slagteren med spegepølserne og Midtsjællands Motorsportsklub, som havde et stort klublokale på første sal i en af bygningerne. Glunz & Jensen havde lånt det flere gange til sine julefrokoster, og det blev nu bygget om og indrettet som frokoststue.



PowerMatic



MultiLine 45

TRADITIONER OG AUTONOMI

Glunz & Jensen's første maskine under eget navn, MultiLine 65, som blev udviklet sideløbende med produktionen af Dalco's maskiner i Skolegade i 1973, blev anledning til firmaets traditionsrige skovture.

Da den første film endelig kom igennem prototypen, næsten tør og næsten uden ridser, blev Peter Glunz så begejstret, at han på stedet foreslog, at man arrangerede en skovtur. Det kunne Niller lige nå til den tredje lørdag i august, som lige siden har været skovtursdagen. Som regel med godt vejr, fordi Bjarne Jensen stod sig godt med de højere magter, navnlig Odin og Thor. De lod sig bestikke med Gammel Dansk, hævdede han.

En skovtur, hvor også medarbejdernes partnere deltog, varede fra frokost til over midnat og bestod af to hovedelementer, en eftermiddag i den fri natur og en aftenfest med god mad, musik og dans. Eftermiddagens arrangement bestod oftest af et orienteringsløb i skoven gruppevis med en række konkurrenceprægede poster. Hver gruppe på 6-8 personer medførte en kasse øl (og nogle få sodavand), og der var strafpoints for at komme i mål med fyldte flasker og manglende kapsler. Der udvistes stor opfindsomhed i konkurren-

*Skovturen
blev en
tradition*



Fodboldommer - korrekt i sort

cerne. Eksempelvis har man klatret over høje wienerstiger med rå æg i spiseskeer, gået armgang i et tov over Lellinge Å, vadet meterdybt i Skælskør Nor, spillet Master Mind, slukket lys med vandpistol og skudt med bue og pil mod kålhoveder. I Vrangskov blev damen i isboden skrækslagen, da et af tovtækningsholdene bandt enden af tovet fast i kiosken, så det andet hold næsten fjernede den fra soklen. En direktør var ikke mindre rystet efter at være kastet i Susåen efter en kanosejlads. Humøret var altid højt, når man nåede frem til middagsbordet, som har haft til huse i alt fra militære telte til krostuer. Der blev spist, drukket og danset meget. Mange var ofte højstemte, men kun yderst sjældent blev stemningen skæmmet af skærmydsler.

Den vanskeligste og årligt tilbagevendende opgave at løse for arrangørerne var afgørelsen af, om Bjarne Jensens eller Birger Josephsens gruppe havde vundet. De var begge lige ærekære - også på det område.

I det hele taget var et væld af fester i høj grad med til at styrke sammenholdet i virksomheden. Ingen anledning til en god fest blev forpasset. Tonen var altid rå, men hjertelig. Julefrokoster var en anden tradition, og her blev slipseklipping indført. Bjarne Jensen gik i de første år aldrig med slips. Han foretrak ternet skjorte og cowboybukser. Så da nogen formastede sig til at være iført slips ved deres første julefrokost, måtte slipsene klippes af ved en efterhånden nærmest rituel ceremoni. De afklippede slips blev sømmet op på hanebjælken i spisestuen. Nogle af de første slips på bjælken tilhørte i øvrigt de to amerikanske bestyrelsesmedlemmer i Lüth, Gerald Nathe og Nick Keating. Også firmaidræt blev dyrket flittigt med efterfølgende uddeling af et væld af pokaler, hvoraf flertallet vandrede fra år til år.

Høstarbejdet blev aldrig en tradition

I 1976 var Ernesto Hansen vendt hjem fra Argentina, hvorfra han havde sit fornavn. Han var blevet ansat hos Glunz & Jensen, men passede også sit landbrug. Det var imidlertid svært både at passe jobbet og nå at få halmen kørt ind efter høst. Det måtte der naturligvis gøres noget ved, og Glunz & Jensen lukkede hele forretningen ved middagstid, så alle kunne hjælpe til i marken. Dagen sluttede med argentisk grill og rødvin, og alle havde det dejligt i konkurrencen om, hvem der kunne vælte med det højeste læs.

Succes'en blev gentaget nogle gange, også hos andre medarbejdere end Ernesto, og selv folk fra LogEtronics, USA, har deltaget. Dog med en bemærkning om, at noget sådant nok ikke kunne ske hos dem. Det holdt heller



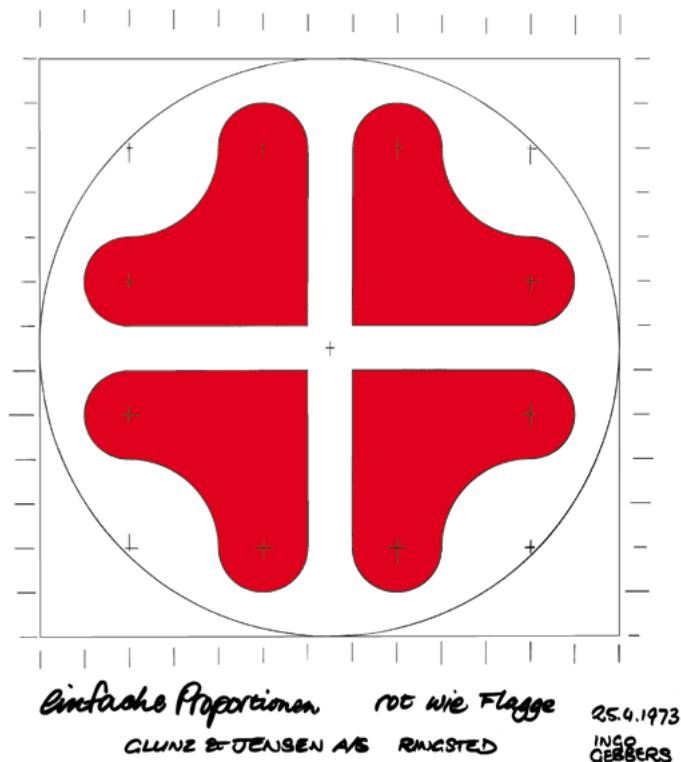
Bjarne og Inge Jensen, (th.) noterer skadefro, at Peter Glunz' læs er væltet

ikke i det lange løb hos Glunz & Jensen. En begyndende tradition forsvandt i al stilhed. Men mange af de gamle medarbejdere talte om de dage i mange år, ligesom ældre mænd taler om soldatertiden.

Mange af de samme gamle medarbejdere var af den overbevisning, at der svævede en særlig vikingeånd over Glunz & Jensen, og den værnedes man pietetsfuldt om. Vikingeånden havde, som så meget andet, sin oprindelse hos Hans Lüth. Peter Glunz havde tilfældigvis læst Frans G. Bengtssons roman "Røde Orm", lige inden han fik tilbuddet fra Hans Lüth om at komme til Danmark for at udvikle tørresektionen. Ankommet til Danmark følte han, at han var landet lige midt i det miljø, som var beskrevet i bogen. Vikingeånden talte med sin barskhed både Peter Glunz og Bjarne Jensen så meget, at de tog den med sig. Kort før de forlod Hans Lüth lavede de en gedigen vikingehjelm med horn til ham som julegave. Billedet af den indgik i Lüth International's bomærke, mens hjelmen selv kom tilbage til Glunz & Jensen, der købte virksomheden i 1979 sammen med LogEtronics. En vikingemaske i jern, som var medarbejdernes gave til firmaet på ti-års dagen, pryder stadig en af murene i den nuværende kantine. I vikingeåndens storhedstid sidst i 70'erne var "Røde Orm" nærmest en slags bibel for firmaet. Navnlig beskrivelsen af Harald Blåtands muntre og blodige julegilde i Jelling var Bjarne Jensen så begejstret for, at den blev brugt til højtlesning ved en julefrokost. Bogen, som udkom på engelsk under titlen "The Long Ships", var et år firmaets gave til internationale kunder, og året efter var den en del af julegaven til de ansatte.

The Viking Image

Nationale symboler som logo



De første vikingetegninger, som altså knyttede sig mere til Hans Lüth end til Glunz & Jensen, blev udført af Peter Glunz' ven, Horst Zimmerman.

Firmabomærket består af 4 ens, røde figurer i korsform på hvid baggrund. Det findes altid på de maskiner, der markedsføres under firmaets egne navne samt naturligvis i firmaflaget. Bomærket er tegnet i 1974 af en anden af Peter Glunz' venner, den tyske grafiker Ingo Gebbers, som blandt meget andet har lavet grafik for et nordtysk TV-selskab.

I lang tid i den sidste halvdel af 70'erne, blev der brugt et bomærke, som Peter Glunz havde tegnet efter hukommelsen, da originaltegningen ikke fandtes i huset. Det lignede meget godt, men en ny medarbejder undrede sig over ikke at kunne finde et geometrisk konstruktionsprincip i Peter Glunz' tegning og talte flere gange i telefonen med Ingo Gebbers om spørgsmålet. Han fik hver gang at vide, at princippet var "sehr einfach", og at Gebbers straks ville sende en tegning. Men derved blev det også. Først da han mødte

Ingo Gebbers på udstillingen DRUPA '78 lykkedes det. Gebbers tegnede mærket på bagsiden af en regning i restauranten i lufthavnen i Düsseldorf. Og endelig kom tegningen på originalfilm. Siden har Glunz & Jensen brugt det korrekte mærke.

- Det ligner Dannebrog lidt, sagde Ingo Gebbers. Firmaet er jo dansk. De røde figurer ligner en lille dims, et såkaldt Malteserkors, der sad i filmmaskiner i begyndelsen af århundredet. Stadig fordi det er dansk, skulle det have noget med snaps at gøre, så også derfor ligner konstruktionen et Malteserkors.

Det skulle senere vise sig, at det i visse lande var umuligt at opnå registrering og beskyttelse af mærket på grund af dets farver og korsformen. Israel og Sydafrika eksempelvis mente, at de internationale regler for beskyttelse af Røde Kors' mærke forhindrede det. I de fleste lande var der dog ikke problemer.

Det kan undre, at Bjarne Jensen accepterede det forkerte bomærke, når man senere hørte hans krav til brugen af det. Han forlangte ubønhørligt en bestemt afstand mellem mærket og det forreste bogstav i navnet overholdt, og han fik udarbejdet en formel for afstanden til alle alfabetets bogstaver, da det blev tilladt at bruge det foran andre ord end Glunz & Jensen.

Han havde samme præcise krav til placeringen i firmaflaget, hvor korset skulle være på samme sted, som korset i Dannebrog. Han fastholdt også stædigt målforholdet 3:1:5 i Dannebrog - selv om det ikke er helt korrekt - og på forsiden af indbydelsen til 10-års fødselsdagen, som reklamebureauet havde prydet med flaget i forkerte proportioner, skrev han harmdirrende på et eksemplar til den administrerende direktør John Kejlhof: "Lort! Jeg har i alle forhold understreget, at når vi gengiver dannebrog skal det være i det rette forhold. Jeg gentager endnu engang. Forhold: 3:1:5". Men oplaget var trykt, og der var ikke tid til at rette det.

Bjarne Jensens - og i nogen grad også Peter Glunz' - ideer om organisation, og også organisationsteoriens almindelige interesse for "selvstyrende grupper" i 70'erne, førte, efterhånden som maskinprogrammet blev udbygget med flere modeller til, at virksomhedens produktion blev opdelt i afdelinger med en høj grad af selvstyre. Udviklingsafdelingen var allerede på et tidligt tidspunkt udskilt fra produktionen og levede sit eget liv.

*Autonomien
i højsædet*

- De skal arbejde som spejderpatruljer, sagde Bjarne Jensen, og udpegede en af medarbejderne til afdelingsleder.

De første afdelinger blev ledet af Henrik Hoffmann, Niels Karmark Jacobsen og Ebbe Benn Hansen. Afdelingerne havde det totale ansvar for produktionen af en enkelt eller flere maskintyper, som de fik tildelt, når udviklingsarbejdet var afsluttet. Ansvaret gjaldt alle funktioner i forbindelse med produktionen lige fra indkøb til kvalitetskontrol og pakning til forsendelse. Disse produktionsafdelinger blev i slutningen af 70'erne til de selvstændige anpartsselskaber, der havde samme ejere som Glunz & Jensen og altså fra starten var søsterselskaber. Ved strukturændringen i 1986 blev de 100% ejede datterselskaber i Glunz & Jensen, indtil de i midten af 1993 blev fusioneret ind i moderselskabet.

Mere formelt selvstyre i Skælskør

Den første afdeling, der blev etableret som selvstændigt anpartsselskab, var Glunz & Jensen Skælskør. Den blev valgt til eksperimentet, fordi den lå isoleret fra virksomheden i Ringsted, og fordi det var her, den største produktion fandt sted. Man ville prøve ideen om, at de allerede meget selvstyrende enheder kunne drives som selskaber. Omdannelsen til ApS skete den 1. juni 1978 med Henrik Hoffmann som driftsleder, i praksis direktør, og med samme bestyrelse som Glunz & Jensen. Erna Hoffmann, der arrangerede firmaets første julefrokost i sit hjem den 7. december 1973, var blevet ansat siddende på sit køkkenbord ved den lejlighed.

De første medarbejdere efter Henrik Hoffmann og hans kone var Flemming Petersen og Olav Christiansen, der kom i henholdsvis april og september 1974. Deres månedsløn var 5.000 kr., som var en rigtig god betaling på den tid.

I forbindelse med LogEtronics' indtræden i bestyrelsen den 1. december 1979 blev Henrik Hoffmann udnævnt til direktør. En værdighed, som lederne af de øvrige produktionsselskaber måtte vente på indtil strukturændringen i 1986.

I august 1974, måneden efter indflytningen i Den Gamle Oliemølle i Skælskør, fejrede man maskine nr. 250, og året efter i marts var man oppe på 500 enheder.

Eksperimentet lykkedes, Glunz & Jensen Skælskør ApS fungerede, og i sommeren 1980 blev fabrikken på Industrivej 51 opført. Den var tegnet af arkitekt



*Skælskør fik
også den
første fabrik*

Fabrikken i Skælskør

Henrik Sørensen, Ringsted og bygget af GH-Byg A/S, som her gjorde nogle af sine første erfaringer med teglelementer. Dyrekøbte erfaringer, hævdede direktør Per Hansen fra GH-Byg, og det er nok rigtigt, at Glunz & Jensen fik den dejlige bygning til en rimelig pris. Der var 1130 kvm til rådighed for Henrik Hoffmann og hans 15 medarbejdere.

Bjarne Jensens perfektionistiske holdning gjorde det ikke nemmere for Per Hansen, som påstod, at Bjarne Jensen forlangte parcelhuskvalitet i industribyggeri. F.eks. ville han have en del elementer skiftet, da det viste sig, at tegl af en lidt afvigende farve alle var monteret i elementernes kanter, så det så ud som om huset var samlet med lynlåse. Uacceptabelt for Bjarne Jensen, som også forlangte blomster på vægfliserne i badeværelserne og syntes, at det havde været rimeligt, om der havde været fodpaneler også i værkstederne.

Der er mange eksempler på denne perfektionistiske holdning. Et af dem stammer fra renoveringen af den gamle vindmølle på Køgevej i Ringsted i 1984-85. Da der skulle sættes stakit om grunden, tegnede Bjarne Jensen selv stavene, som skulle have en helt speciel top. Da alle de mange hundrede stave en dag var monteret, sad tømreren sammen med andre håndværkere i Møllehuset med en velfortjent pilsner, da Bjarne Jensens bil kørte forbi.

- Nu kommer han og brokker sig over et eller andet, sagde tømreren. Men der skete ikke noget. Kun så de, at bilen kom forbi et par gange. Endelig kom Bjarne Jensen ind.

- Der er et sæt skruer, der vender forkert, sagde han. Og ganske rigtigt. På én af de mange stave, hver med to gange to skruer monteret skråt overfor hinanden, var et sæt skruer monteret omvendt. Mureren var ikke stort heldigere. Han måtte tage fliserne i badeværelset ned to gange og sætte dem op igen, før Bjarne Jensen var tilfreds.

EN KURV TIL AMERIKA

DRUPA '78 og striden med Chemco

Den første rigtig store udstilling, Glunz & Jensen deltog i, var som tidligere omtalt DRUPA '78. DRUPA, der er en af verdens største grafiske fagmesser, afholdes med fire-fem års mellemrum i Düsseldorf i Tyskland og er et must for enhver leverandør til den grafiske industri med internationale ambitioner. Der måtte man altså være med, og det har man også været på alle senere DRUPA udstillinger. Det var planen at udstille PowerMatic T65 og de to nye maskiner, MultiLine 45 og MultiLine 65. Det lykkedes også, men kun efter en strid med Dalco, som nu hed Chemco Inc., om retten til at markedsføre MultiLine 45 under eget mærke.

MultiLine 45 var en mindre maskine med et helt andet ydre design end PowerMatic T65 og MultiLine 65. Men den var indvendigt opbygget efter næsten samme princip som T65. Den var oprindeligt beregnet til behandling af mikrofilm. Allerede den 12. april 1976 blev der sendt en "Prototype Micro-filmprocessor" til GAF (Nederland) B.V. - free of charge - men den skulle vise sig næsten udelukkende at blive brugt til grafiske film og komme til at stå for de største styktal i firmaets historie. Den gled ud af programmet i 1992-93, og var da fremstillet i godt 16.500 eksemplarer.

De første 500 stk. blev solgt til det tyske firma Microlith under navnet MicroLine. Det skulle maskinen også have heddet i resten af markedet. Men ejeren af Microlith, hr. Koch, mente, at navnet var for tæt på Microlith. Derfor blev den døbt om til MultiLine 45.

Kontrakten med Dalco, som altså nu hed Chemco, var underskrevet den 24. maj 1973, og indeholdt en passus om, at Glunz & Jensen ikke måtte markedsføre "any automatic processing machines, basically similar to the machines sold to Dalco", in casu PowerMatic T65, gennem andre. Chemco hævdede, at den nye, lille maskine var "lignende", mens Glunz & Jensen påstod det modsatte. Dels var den nye maskine kun 45 cm bred, den gamle var 65 cm, og der var ikke samme antal bade i de to maskiner. Der var desuden et helt andet design - f.eks. kom filmen vandret ud af den lille maskine og lodret i T65.

Konfrontationen var så alvorlig, at Bjarne Jensen lod regnskabsafdelingen regne på konsekvenserne af et brud. Da Deltagraph i Tyskland på det tidspunkt solgte alle de MultiLine 45 og 65, der overhovedet kunne produceres, viste det sig, at man kunne nå nulpunktsomsætning uden Chemco. Derfor stod man fast.

Chemco gav sig og optog den lille maskine i programmet som PowerMatic T45. Striden medførte i øvrigt ikke skår i samarbejdet, som blev udvidet til at give Chemco ret til "first choice" til markedsføring af Glunz & Jensen's eget program under Private Labels, efterhånden som det blev udvidet.

Udstillingen blev en enorm succes, og der blev skabt et stort antal internationale forbindelser, som kom til at holde i mange år. Standen var opbygget helt professionelt og bemannet med ens klædte medarbejdere. Der var indrettet en bar, hvor traditionen at servere Gammel Dansk Bitter på udstillinger blev født. En halv snes medarbejdere fra Ringsted og Skælskør blev som gæster fløjet i taxafly til Düsseldorf for at se udstillingen.

Glunz & Jensen havde nu 25 medarbejdere, og årsomsætningen var over 17 mio. kr. Man var på vej til tommelfingerreglen om, at der skulle omsættes en million kroner pr. medarbejder. Overskuddet blev over 2 mio. kr. Resultatet af udstillingen viste sig i form af en stigning i omsætning det følgende år på 78 procent til 30,5 mio. kr. Balancen var løbet op på 11 mio. kr. og egen-kapitalen var næsten 4 mio. kr.

Der kom meget hurtigt efter DRUPA '78 en række nye kunder, som cementerede Glunz & Jensen's internationale status. Dels forhandlere i mange lande af Glunz & Jensen's egne maskiner og dels kunder, som ønskede at forhandle maskinerne under egne navne og mærker på samme måde som det var tilfældet med Chemco. Navne som Metoform, Bacherline, Fagline, Euroline og Bobline er blot eksempler. En af de første og mest betydningsfulde kunder helt op til 1992 var LogEtronics Inc., Virginia, USA.

Den første kontakt til LogEtronics Inc., som interesserede sig for at afsætte Glunz & Jensen's maskiner gennem egne salgskanaler både i Amerika og Europa, kom i stand gennem en englænder, som Peter Glunz og Bjarne Jensen mødte på udstillingen IFRA i Montreux i 1976. Her blev MultiLine 65 udstillet for første gang, og det var også her de første forbindelser til DuPont blev etableret.

LogEtronics' interesse viste sig at være af en noget anden karakter end den, Glunz & Jensen foretrak. Kort tid efter Montreux kom en mindre delegation til Danmark med selskabets præsident William (Bill) Merrinan i spidsen for at købe Glunz & Jensen, ligesom man havde foretaget så mange andre opkøb, hovedsagelig i USA.

*Amerikanerne
ville købe
Glunz & Jensen*

Svaret på frieriet blev et klart nej.

Peter Glunz husker, at da han kørte det skuffede selskab til lufthavnen med kurven, holdt han et længere foredrag om den filosofi om frihed, der beherskede ham selv og Bjarne Jensen. Den havde været afgørende for beslutningen. Frihed til at handle uden ansvar over for andre end sig selv.

- Vi er fri, hævdede han overfor Bill Merrinan, - du er bare en ansat, der skal stå til ansvar over for nogle fremmede aktionærer.

Han efterlod dog en dør på klem. Kunne der ikke blive tale om ægteskab, kunne man måske forlove sig. Glunz & Jensen var altid rede til udfordringer. Her blev også tanken om udveksling af minoritetsaktieposter luftet.

Senere mødtes Peter Glunz med Nick Keating fra LogEtronics på udstillingen Print 77 i Chicago, og på en stille septembraften på kanten af springvandet foran McCormick bygningen planlagde de i en lang snak det koncept, som et samarbejde mellem selskaberne kunne bygges på.

Billig markedsføring i USA

LogEtronics havde en omfattende udvikling og produktion af fremkaldemaskiner, i hovedsagen i den dyre ende af skalaen. Glunz & Jensen kaldte LogEtronics' maskiner Rolls Royce udgaver og karakteriserede sine egne som Folkevogne. LogEtronics var interesseret i at markedsføre Glunz & Jensen's mindre og billigere maskiner, ikke blot i USA, men også i Europa fra datterselskaber i Tyskland og Schweiz. De første var MultiLine 45 og 65, som blev markedsført under navnet LogEline, men efterhånden som Glunz & Jensen's program blev udvidet, fulgte LogEtronics med og optog de fleste maskiner i deres eget program på samme måde som Chemco. Glunz & Jensen's store interesse i dette samarbejde skal ses under den synsvinkel, at man sparede millioner af kroner til markedsføring i USA.

Kodak, 3M og nogle mindre udbydere kom også til at sælge Glunz & Jensen maskiner under Private Labels i Nordamerika. Ikke før i 1992, da LogEtronics var blevet solgt og kom i rigtigt alvorlige vanskeligheder, gik Glunz & Jensen ind i selvstændigt salgsarbejde i Nordamerika.

Amerikansk medejerskab

På baggrund af snakken i Chicago ved McCormick's springvand - og også fordi der dukkede muligheder op for fælles udviklingsarbejde - blev samarbejdet mellem LogEtronics og Glunz & Jensen udbygget i juni 1978. Man etablerede et gensidigt ejerskab af minoritetsposter, idet LogEtronics købte 10

procent af Glunz & Jensen's aktier for et tilsvarende beløb af egne aktier, som udgjorde godt 4 procent af selskabskapitalen. Glunz & Jensen, der havde 50 medarbejdere, havde samme år forhøjet aktiekapitalen fra 100.000 kr. til en million. Der blev også udvekslet bestyrelsesposter, så Bjarne Jensen fik sæde i den amerikanske bestyrelse, Nick Keating i den danske. Nick Keating's store internationale erfaring og mange forbindelser over hele verden, gjorde ham til noget af et orakel, og han fik stor betydning for Glunz & Jensen's udvikling i de mange år, samarbejdet varede. I den amerikanske bestyrelse var der begejstring over den utraditionelle Bjarne Jensen, som gav nyt liv til bestyrelsesmøderne. Han var aldrig bange for at sige sin mening, også selv om sproget ikke var perfekt. Manglede Bjarne Jensen et amerikansk udtryk, konstruerede han det lynhurtigt og indføjede det i sætningen uden at rødme eller stamme. De andre bestyrelsesmedlemmer var, som det er amerikansk sædvanne, professionelle bestyrelsesmedlemmer valgt af forskellige aktionærinteresser. De havde det med at omtale omsætningen i de virksomheder, de havde arbejdet for. En gang blev det Bjarne Jensen for meget, og han sagde: "I don't care about your turnover. Tell me about your left-over".

Forholdet til LogEtronics var meget venskabeligt, nærmest hjerteligt, ikke blot til Nick Keating, som kom meget tæt på Glunz & Jensen, men også til bestyrelsesformanden Gordon Johnson, præsidenten Bill Merrinan og vicepræsidenten, den senere præsident, Gerald Nathe. De personlige venskaber rakte langt udover de tidspunkter, da personer af forskellige grunde forlod LogEtronics.



Gerald Nathe og Nick Keating, LogE

Lüth og vikingehjelm kom hjem igen

Også på strategisk plan i samarbejdet kom fælles interesser til udtryk. Bygmester Bent Nielsen, Slagelse havde købt resterne af det konkursramte Hans Lüth og genoptaget produktionen i en nyopført fabrik. Da han i 1979 ønskede at sælge virksomheden, købte de to selskaber den på fifty-fifty basis. Det var ved den lejlighed, vikingehjelm kom "hjem" igen. Bent Nielsen afleverede den i en plasticpose ved underskivelsen af salgsaftalen.

Det gensidige ejerforhold mellem Glunz & Jensen og LogEtronics blev opløst i 1983, da LogEtronics blev overtaget af en fabrikant af militært udstyr, DBA Systems. Desværre kom tilbagekøbet af egne aktier til at koste Glunz & Jensen, hvis værdi i mellemtiden var steget meget mere end LogEtronics', små to millioner kroner. Salgssamarbejdet fortsatte imidlertid uændret, og samme år modtog LogEtronics Prins Henriks Æresmedalje "for fremragende indsats for afsætning af danske varer". Hæderen blev udtrykt overfor Gerald Nathe, der havde overtaget præsidentposten efter Bill Merrihan, af ambassadør Eigil Jørgensen ved en højtidelighed i Springfield, Virginia den 13. december 1983.



ORGANISATIONEN STYRKES

Husets første udviklingschef, hvis vi ser bort fra de to stiftere, var Torben Sørensen. Han var oprindeligt murer og begyndte i Niels Jacobsens afdeling som testmand på MultiLine 65. Han blev hurtigt hentet til udviklingsafdelingen som chef, hvor han kastede sig ivrigt over de nye muligheder for at forfine den elektroniske styring af maskinerne, der udvikledes meget stærkt i de år. Et af hans første problemer var at få en 555'er, en lille integreret kredsløb, til at tælle valseomdrejninger, sådan som han ville have det.

Der var kun fire ansatte i afdelingen. En af dem var hans højre hånd og mekaniske sidestykke, Leif Ravn, som i sine år i afdelingen "opfandt" mange principper, som der stadig er spor af i nutidens fremkaldemaskiner. De forlod begge Glunz & Jensen i begyndelsen af 1982 for at starte egen virksomhed. Det skete et års tid efter at den første tekniske direktør, Kaj B. Marum, blev ansat i januar 1981. Der blev dengang ikke udnævnt nogen udviklingschef, idet Kaj B. Marum selv varetog denne funktion, indtil han forlod virksomheden i 1992.

Det var Glunz & Jensen's politik på produktionsområdet i videst muligt omfang at betjene sig af underleverandører til komponenter og halvfabrikata. Om muligt mindst to til hver opgave. Formålet var naturligvis at undgå investeringer i maskiner og bygninger, som skulle forrentes og afskrives - også når der ikke var tilstrækkelig produktion til at beskæftige dem - men vigtigere var nok, at man på den måde kunne udnytte den ekspertise, der lå i den danske mangfoldighed af underleverandører. Rundt regnet 200 danske virksomheder blev efterhånden leverandører til firmaet.

En vigtig årsag til Glunz & Jensen's økonomiske succes er, at virksomheden i hele sin levetid - stort set - har modstået fristelsen til selv at give sig i lag med produktion af komponenter og dele til produkterne. Det lod man underleverandørerne om. Glunz & Jensen's egenproduktion består hovedsagelig af montage af indkøbte dele. Dette grundprincip, som Bjarne Jensen og Peter Glunz lagde stor vægt på, håndhæves stadig med omhu. Virksomheden har i såvel op- som nedgangstider nydt godt af den fleksibilitet, princippet medfører. Fordelene herved har langt overvejet de ulemper, som afhængighed af underleverandører også giver.

*En murer som
udviklingschef*

*Masser af
danske
underleve-
randører*

Særligt vigtig i begyndelsen var naturligvis støbningen i polyurethan, som blev udført af Tinby A/S, der her for første gang kom til at anvende materialet til så krævende opgaver og måtte mobilisere al sin viden og kunnen og lidt til for at overholde tolerancer og krav, der aldrig før var stillet til det materiale.

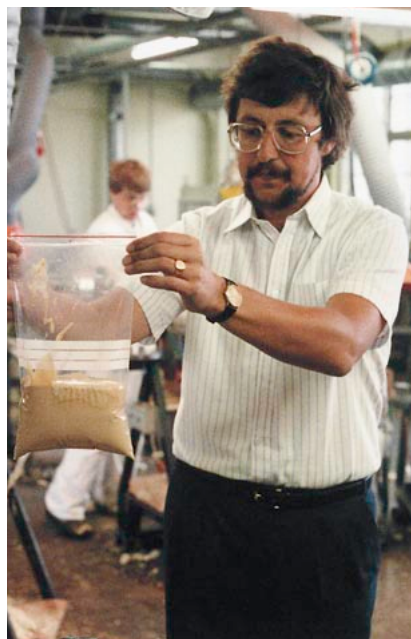
Leverandører under pres

En leverandør, som også var med gennem det meste af perioden, nemlig siden slutningen af 1970'erne, var Schublich A/S, først som leverandør af valser og siden også som leverandør af bundtanke fremstillet af opskummet polyurethan. Schublich fik i 1979 PBI-Holding som 40% aktionær. Bjarne Jensen kæmpede længe for at få en større ejerandel, men de to øvrige aktionærer, Schur-gruppen og iværksætteren og direktøren Claus Løwe Rasmussen ville ikke give slip på mere end de 40%.

De først bundtanke blev udviklet i perioden 1981-83. Direktør Claus Løwe Rasmussen husker den svære udviklingsopgave som endnu et eksempel på, at Peter Glunz og Bjarne Jensen tvang eller lokkede leverandørerne til at præstere "det umulige". Men i et tæt samarbejde mellem Glunz & Jensen, Schublich, BASF, Bayer og Thorsted Maskiner lykkedes også denne proces. Den første, revolutionerende bundtank

støbt i ét stykke vejede 31 kg og indeholdt en række gennemtænkte detaljer, som ikke var set før. Støbetiden for en tank var 10,5 sekunder, men udviklingen af støbeværktøjer var en bekostelig affære. Alligevel var det en rationel og økonomisk produktionsmetode for Glunz & Jensen, fordi mange fremkal-demaskiner blev solgt i store styktal. Metoden anvendes den dag i dag, nu også af konkurrenterne.

I 1991 blev de to leverandører af valser og andre polyurethanprodukter,



Claus Løwe Rasmussen

Schublich og Tinby i øvrigt fusioneret under ledelse af direktør Leif Dambo. Virksomheden er i dag meget sund og inde i en kraftig vækst. Den er et af de gode eksempler på, at en krævende og opfindsom kunde som Glunz & Jensen kan være et stort gode for en leverandør.

Tilsvarende betydning havde samarbejdet med Poul Lunde, Silwa A/S på Fyn, når det drejede sig om sprøjtestøbte tandhjul, snekker o.l. i kunststof. Esbjerg Tovværk lavede vakuumformning, en produktion der snart overgik til Dansk Kunststof Industri A/S og Thermoform A/S. Preben Jørgensen hos Acccoat A/S i Tikøb var ekspert i overfladebehandling, bl.a. teflonbelægning, og Jim Jensen, Dansk Industrikontakt A/S udviklede og byggede elektronik, indtil dette arbejde overgik til General Instruments ApS i Give, som senere blev overtaget for majoritetens vedkommende af Glunz & Jensen. General Instruments ejes nu 100% af PBI-Holding, Ringsted A/S og har efter opkøb af virksomheden Teamtech ændret navn til GI Teamtech A/S.

Pladearbejde hentede man hos Metalvarefabrikken Struer, mens Metalstøberiet på Balstrupvej i Ringsted fremstillede bl.a. blæserhuse. Standex A/S har leveret tusindvis af aluminiumsstel og Nordisk Kinematograffabrik I/S mange gange flere fræsede tandhjul. Farusa A/S byggede emballager og Parvalux A/S leverede motorer. Blot for at nævne nogle af de vigtigste leverandører i de første år.

De administrative og marketingmæssige funktioner og ledelsen af de tekniske funktioner var i de første fire år fordelt mellem Peter Glunz og Bjarne Jensen og deres hustruer Eva og Inge. I hovedsagen tog Peter Glunz sig af teknisk udvikling og internationale kontakter, mens Bjarne Jensen som administrerende direktør tog sig af produktion, økonomi, finans og personaleledelse. Det var også ham, der havde forbindelser til bank, organisationer og presse, men der var ingen skarpe afgrænsninger. I større internationale forhandlinger deltog de som regel begge, og Bjarne Jensen har tegnet mange designs og skrevet mange tekniske styklister.

Han trak også på sit lokalkendskab til byens håndværkere, når der var brug for det. En enkelt gang helt utraditionelt. Man forsøgte sig med børstevalser for at få en god fordeling af fremkalder over filmen. Men de leverede valser havde for lange børster. Resolut tilkaldte Bjarne Jensen sin gode ven, Max

*En skov af
specialister*

*Max Barber gav
børstevalserne
en ny frisure*

"barber" Christensen, som var indehaver af Jernbanesalonen i Ringsted, og bad ham om at klippe børsterne i rigtig længde. Om det var Max Christensens skyld vides ikke; men børstevalser til det formål blev aldrig rigtigt til noget.

Eva Glunz og Inge Jensen delte arbejdet med bogholderi og skrivearbejde på dansk og udenlandsk mellem sig. Det egentlige regnskabsmæssige arbejde var overladt til virksomhedens revisor Bent Hybholt, som kom til at følge udviklingen i selskabet i alle årene.

De første nye folk i administrationen

De første år var man stærkt optaget af udbygningen af tekniske afdelinger såvel til produktion som til udvikling, mens administrationen længe haltede bagefter både med hensyn til lokaler og personale. Dog blev der i 1978 lavet en ombygning, så det ikke længere var nødvendigt at gå gennem Bjarne Jensens kontor for at komme til udviklingsafdeling og frokoststue. En mindre tilbygning på en anden fløj med personalerum i stuen og kontorer på første sal blev også færdig, men kontorerne var udlejet til Deltagraph indtil oktober 1979. Først i 1985 blev der bygget og indrettet repræsentative lokaliteter af god standard til administrative formål.

Ikke før i 1977 blev der taget skridt til nye ansættelser i administrationen. Der var nu 25 medarbejdere i hele firmaet, når man talte et par stykker fra Deltagraph med, og det gjorde man gerne, når man talte om virksomhedens



størrelse. Det var ikke helt uberettiget, for flere medarbejdere deltog i arbejdet for begge selskaber samtidig. Den 1. april 1977 tiltrådte to nye medarbejdere i administrationen, Lene Thomsen som korrespondent og Holger Marum uden egentlig portefølje, men med henblik på generelt administrativt og organisatorisk arbejde.

Samtidig tiltrådte Karl Frederik Nielsen for at overtage de opgaver som servicetekniker og dokumentarist, der hidtil var varetaget af Delta-graph's servicechef, Ole Olsen. Specialiseringen var det så som så med. Den kom først nogle år senere. Alle deltog stort set i alt arbejde. Samme år i september kom Jan Rasmussen til for at tage sig af shipping- og lagerfunktionerne. På sin første arbejdsdag blev han sendt på høstarbejde hos Ernesto Hansen.

I midten af 1977, da den nye, kompakte MultiLine 45 var udviklet, og slagsmålet med Chemco om den var vundet, blev der bygget og solgt så store antal, at det medførte en drastisk nedgang i salget af PowerMatic T65. Produktionen af den blev derfor flyttet fra Skælskør til Ebbe Hansens afdeling i Ringsted, mens den nye maskine blev bygget i Skælskør. I Niels Jacobsens afdeling fremstillede den større MultiLine 65 i forskellige versioner.

De gode erfaringer med selskabet i Skælskør førte til, at to andre afdelinger i juni 1979 fik status som anpartsselskaber: Maskinfabrikken Neotek, Ringsted ApS og Ritema ApS med hhv. Niels Jacobsen og Ebbe Hansen som driftsledere.

De tre afdelinger havde på det tidspunkt bygget i alt 2.500 maskiner. Ritema og Neotek havde til huse i små, uhensigtsmæssige lokaler i de gamle bygninger på Haslevvej, indtil man den 30. september 1982 kunne indvie en ny fabriksbygning til dem på Jættevej 34 på en del af det store areal, der blev købt af Rimas A/S for en rund million.

I denne periode oplevede Glunz & Jensen rigtig store fremgange. Fra 1975/76 til 1976/77 steg omsætningen med 98,5 procent til 8 mio. kr. og året efter til godt 17 mio. kr. Tre år senere, da de to nye produktionsselskaber var stiftet, var omsætningen på over 49 mio. kr. og der blev et overskud på 8,7 mio. kr. at lægge til egenkapitalen, som løb op i nærheden af 24 mio. kr. Den skulle dog vise sig ikke umiddelbart at være til rådighed for udvikling og fremstilling af fremkaldemaskiner.

Der skulle gå mere end fire år, før Glunz & Jensen's egenkapital igen var

*Stigende omsætning
nye selskaber
nye fabrikker*

lige så stor, for midt i regnskabsåret, den 1. december 1979, ophørte selskabet Glunz & Jensen A/S med at bygge fremkaldemaskiner og gik ind til en helt anden fremtid.

Det første "sidestep"

Gorm Ladefoged, som var medlem af bestyrelsen sammen med Peter Glunz, Bjarne Jensen og LogEtronics' repræsentant Nick Keating, havde i løbet af 1978 udarbejdet planerne for det "sidestep", som fandt sted 1. december 1979. Ideen var, at den store kapital, som havde hobet sig op i selskabet måtte kunne udnyttes bedre i et andet regi end i det produktions- og handelsselskab, Glunz & Jensen var. Med i overvejelserne indgik risikoen for produktansvarsskader. Endvidere spillede det givetvis ind, at både Peter Glunz og Bjarne Jensen altid har været talsmænd for små operationelle enheder i stedet for et stort slagskib, som kan være svært at manøvrere.

Tankerne gik i retning af et industrielt investerings- og finansieringsselskab.

Ideen blev realiseret ved stiftelse af et nyt aktieselskab, Glunz & Jensen International A/S, med samme ejerkreds som Glunz & Jensen A/S. Det oprindelige Glunz & Jensen A/S fik navneforandring til PBI-Holding, Ringsted A/S.

Det nye selskab købte alle de aktiver ud af det gamle, som var nødvendige for at fortsætte driften. Dog undtaget bygningerne, som det gamle selskab, nu PBI-Holding, Ringsted A/S, beholdt.

Der blev ikke statueret nogen goodwill ved handelen, men det blev i stedet aftalt, at det nye selskab skulle betale en royalty på 10 procent af sin nettoomsætning i 15 år. Ejerforholdene i produktionsselskaberne forblev også uændrede, men selskaberne blev ved handelen pålagt en royaltyforpligtelse overfor det nye selskab på 3 procent af deres omsætning.

I finansiell henseende startede Glunz & Jensen således igen næsten på bar bund, selv om aktiekapitalen nu var oppe på 1 mio. kr. Men der var stærke ressourcer at bygge på, og det følgende år, 1980-81, kom omsætningen op på 58,8 mio. kr. Overskuddet blev, blandt andet på grund af de ændrede finansielle forhold og royaltybetalingen, kun på 2,4 mio. kr.

I årene fra 1979 til 1986 mellem stiftelsen af Glunz & Jensen International A/S og det næste selskab, Glunz & Jensen International A/S af 1986, blev Glunz & Jensen og PBI-Holding, Ringsted A/S drevet i meget snævert samarbejde både finansielt og administrativt. Investeringer, der efter deres art egent-

lig burde være foretaget af Glunz & Jensen, blev ofte foretaget af PBI-Holding, Ringsted A/S på grund af manglende likviditet hos Glunz & Jensen. Det tætte forhold medførte også, at der opstod en række gensidige ejerskaber i organisationen, der til daglig blev kaldt Glunz & Jensen Gruppen. Disse ejerskaber blev der først ryddet op i ved den såkaldte strukturændring i 1986.

Et par eksempler på investeringer, der naturligt kunne være foretaget af Glunz & Jensen, var købet af General Instruments ApS samt etableringen af Glunz & Jensen Electronics A/S og Best Minilab Systems A/S.

Inspireret af et skilt, "Apparatebau - Glunz", som en venlig sjæl havde sat op på Peter Glunz' mørkekammerdør hos Axel Springer, fordi han allerede som lærling altid rodede med opfindelser og ombygninger, havde Bjarne Jensen ofte sagt, at Glunz & Jensen var bedst til "Apparatebau". Dermed satte han spørgsmålstegn ved virksomhedens evne til at give sig i kast med mere højteknologiske udviklingsaktiviteter. Peter Glunz var formentlig enig. De mere højteknologiske projekter, han senere beskæftigede sig med, blev nemlig gennemført i andet regi.

Ikke desto mindre købte de i 1985 et avanceret projekt af de to "opfindere", ingeniørerne Erling Hviid og Gert Thomsen, som havde arbejdet på Niels Bohr Institutet og samtidig delvis udviklet en såkaldt fotoplotter. Det var et kompliceret, computerstyret apparat til tegning af trykte kredsløb på film ved hjælp af en smal, præcis lysstråle med en forbedret udnyttelse af optikken. Plotteren byggede i øvrigt på kendte principper, men fyldte mindre og skulle koste 40 procent mindre end andre kendte plottere. Projektet blev placeret i et nystiftet selskab, Glunz & Jensen Electronics A/S, og John Kejlhof, som kort forinden var tiltrådt som administrerende direktør i Glunz & Jensen International A/S, blev direktør for selskabet. Det fik til huse i en del af den nye fabrik på Jættevej 34 i Ringsted. Den fortsatte udvikling af plotteren gik meget langsomt og krævede større investeringer end forudset. Det lykkedes dog både at færdiggøre og at sælge nogle maskiner. Der var verdenspremiere på MultiPlotter 60 på Productronica 1987 i München. Der blev efter udstillingen solgt ganske få plottere, som imidlertid ikke var fejlfri. Der forestod yderligere mange måneders arbejde og store investeringer, som modvilligt blev foretaget, mens konkurrerende produkter satte sig på markedet. Ved strukturændringen i 1986 gled projektet ud af Glunz & Jensen regi, men

*Bedst til
"Apparatebau"*



Tidlig prototype af MultiPlotter 60

forblev i PBI-Holding, Ringsted A/S, som standsede disse aktiviteter nogle år senere.

Inden da havde selskabet modtaget Dansk Designråd's ID Prisen i 1987, motiveret med, at "MultiPlotter 60 er en elektronisk/mekanisk konstruktion af usædvanlig høj kvalitet, også når man ser på de dele af plotteren, brugeren ikke ser".

Et andet, mindre heldigt forehavende var Glunz & Jensen's deltagelse i udviklingen af et mini-laboratorium til behandling af amatørfarvebilleder. Det var en computerstyret fremkaldemaskine til meget hurtig færdiggørelse af billeder. Den skulle stå hos fotohandlere, hvor man kunne indlevere sin film, før man gik i supermarkedet, og hente de færdige billeder, når man gik hjem. Det var schweizeren Poul Harder, der var i gang med udviklingen og i 1984 gjorde Refrema A/S, Roskilde og Glunz & Jensen interesserede i projektet, som skulle færdiggøres i et nyt selskab, Best Minilab Photosystems A/S. Virksomheden lå i Gevninge ved Roskilde og så i begyndelsen ud til at blive en succes. Der blev færdiggjort og opstillet et par maskiner, én på Københavns Hovedbanegård og én i Roskilde. De fungerende imidlertid

begge kun tåleligt. Som næsten alt udviklingsarbejde tog det for lang tid og kostede for store investeringer. Dårlig administration og en teknisk slendrian, som krævede flere måneders indsats af medarbejdere fra Ringsted, befordrede en stigende irritation mellem parterne, som gerne ville se resultater. Konkurrencen på det forholdsvis beskedne marked var stor, og inden man fik set sig om, var det fyldt op med langt mere avancerede japanske maskiner. Hverken PBI-Holding, Ringsted A/S, som havde fortsat projektet efter struktur-ændringen i 1986, eller Refrema A/S kunne få øje på en fremtid for selskabet, som blev lukket i 1988.

Navnet på det fjerde produktionsselskab, Revomatt ApS, skriver sig fra, at Peter Glunz og Bjarne Jensen i 1977 havde købt sig ind i et lille selskab, Revomatt ApS og Projekt Toast-Automat, som kun var halvt færdigt, måske knap nok det. Der var tale om en automat til varme parisertoasts med ost og skinke. Den skulle hænge i værtshuse og på banegårde til glæde for sultne gæster og passagerer. De øvrige anpartshavere havde en række garderobeforpagtninger, bl.a. i mindre fine kvarterer i Hamborg.

Den fortsatte udvikling blev lagt i hænderne på Kaj Larsen, "Toast-Kaj" naturligvis - eller bare "Toasty", og han fik hænderne fulde. Han skulle sikre, at madderne, som var hygiejnisk pakket i plastfilm, holdt sig friske i køletårnet, inden de, når mønten blev kastet ind, faldt ned under den infrarøde lampe. Den skulle helst gøre dem glohede på ingen tid, uden at filmen smeltede og hang fast i brødet, og uden at varmen forhøjede temperaturen i køletårnet. Det var også et problem, at myndighederne forlangte, at installationen skulle udføres, så en sulten kunde uden penge ikke kunne få et elektrisk stød, når automaten blev brudt op. Det var for meget! Projektet blev solgt til Hardy Jonassen, som havde været med i udviklingsarbejdet. Kaj Larsen kom til udviklingsafdelingen for fremkaldemaskiner, og hans kolleger fik ikke længere overgemte toasts til frokost. Revomatt ApS blev lagt i skuffen for først at blive taget frem igen i 1986 for at producere MultiLine 65T.

Det var en tommelfingerregel, at produktionsenhederne ikke måtte blive større end et par og tyve medarbejdere.

- Alle skal kende hinanden godt, sagde Bjarne Jensen, og Peter Glunz supplerede med, at der ikke måtte være flere, end at de også kunne huske hustruernes fornavne. Så da produktionen i Ritema var ved at blive for stor, satte

*Projekt
Toast-Automat
og det fjerde
produktionsselskab*

man Ole Hylleborg, som tidligere havde arbejdet med MultiLine 65 i Neotek, i spidsen for en håndfuld erfarne medarbejdere og nogle få nyansatte. Dermed begyndte produktionen af MultiLine 65T i lejede lokaler hos Delta-graph på Thorsvej. Her havde selskabet til huse indtil 1986, da dobbelt-fabrikken på Jættevej 40 gav plads til både Neotek og Revomatt. Maskinprogrammet blev undervejs udvidet med såvel Private Labels af MultiLine 65T som Powermatic R650 til Chemco og LogEline 25 til LogEtronics. Senere kom den mere avancerede MultiLine 66F på programmet; også som Private Label til LogEtronics, LogEtek 26. Blandt mange andre maskiner byggede Ole Hylleborg også et stort antal maskiner til 3M.

*SAPP
- en helt
ny produktlinie*

Det var som om, alle kendte alle i den reprografiske branche - og at alle kendte hinanden gennem Hans Lüth. I hvert fald havde Peter Glunz og Bjarne Jensen også mødt Preben Cederquist dér. Han kom i 1980 til Ringsted og foreslog, at Glunz & Jensen og han skulle starte en produktion af fremkaldemaskiner til offsetplader. Han kom fra Ajax International A/S som en af de mest erfarne inden for området.





Preben Cederquist

Ideen blev adopteret, og det var den første, nye produktlinie, der blev taget op efter filmfremkaldemaskinerne, når man ser bort fra det lille eventyr med toastautomaten. Det var et helt naturligt led i den udvikling, der gennem årene gjorde Glunz & Jensen til "Leader in Pre-Press" fra midten af 80'erne. Preben Cederquist var en fanden-i-voldsk type, hvis fantasi og idérigdom stemte godt overens med ånden i huset. Og han arbejdede hurtigt. Meget snart var de første plade-fremkaldemaskiner klar. Den store Concorde og lillesøsteren Conplater, der var et helt system af maskiner, blev begge præsenteret første gang på udstillingen IPEX 1980. Det gik somme tider så hurtigt, at det gav anledning til adskillige søvnløse nætter for såvel teknisk direktør som udviklings- og produktionsfolk, når tegninger, styklister og reservedelsnumre skulle være opdateret, inden produktionen gik i gang.

Alt imens udviklingsarbejdet skred frem, købte administrationen et skuffeselskab af den kendte skatteadvokat og senere partier Mogens Glistrup og gav det navneændring til Systems for Automatic Plate Processing - SAPP ApS, som blev gruppens femte produktionsselskab. Her blev produktionen placeret under ledelse af Svend Aage Kristensen. Der blev ikke bygget en fabrik til selskabet, som i stedet flyttede ind i et lejemål hos GH-Byg på Fredensvej i Benløse.

Nogle forsøg på at udvikle maskiner for Napp Systems Inc. til behandling af polymere plader, som Preben Cederquist stod for, blev ikke nogen succes, hvorimod senere udviklinger af maskiner til 3M, 3M Onyx, til behandling af filmplader viste sig bæredygtige, og ikke mindst maskinerne til 3M's prøve-tryksystem, Matchprint, blev en succes.

De oprindelige produkter, pladefremkaldemaskinerne Concorde og særligt den lille Conplater blev solgt i meget store antal og blev leveret under mange navne til Private Labels forhandlere over hele verden, og for en gangs skyld også i Danmark, hvor den blev solgt til Lüth International under navnet Interplater. Antallet af varianter og navne voksede til uoverskuelighed. I perioder var der mere end 80 varianter at vælge imellem. Nogle blev kun solgt i ganske små stykta, og det stillede store krav til lagre og administration.

*SAPP blev en
blandet
forretning*

SAPP's produktprogram kom fra omkring 1989 desuden til at omfatte kopiudstyr til film og plader under navnet MultiLight. Udstyret var kommet ind i programmet ved købet af firmaet Grafolux i 1988, og det blev videreudviklet af blandt andre den tidligere ejer af Grafolux, Jan Johansen, og Lysteknisk Laboratorium, som deltog i udviklingen af en enestående reflektor, som var ved at udløse en patentsag overfor Eskofot. Fra 1991 overtog SAPP også produktionen af reproduktionskameraer, da produktionsselskabet Artica i Sorø blev fusioneret med SAPP.

I mellemtiden havde pladefremkaldemaskinen Conplater fået en efterfølger i MultiPlater 66 og 88, og der var optaget en produktion af "økologiapparater" til rensning af luft og kemiske væsker.

I Skælskør havde man allerede i nogle år været inde på den "grønne linie" med en luftrenser, MultiAir, som tilsluttedes fremkaldemaskiner og fotokopimaskiner. Efter nogle vanskeligheder, særligt med sølvgevinding, var man i 1992 klar med yderligere to nye økologienheder. En til rensning af fremkaldervæske og en til fixer, som havde sølvgevinding. De blev begge produceret i SAPP og leveret som Private Labels til Chemco og DuPont.

Preben Cederquist solgte sine interesser i selskabet i 1987 og rejste til England for at etablere en servicevirksomhed for Glunz & Jensen's pladefremkaldemaskiner.



HUSE PÅ STRIBE

*Byggeri
for millioner*

Fra 1979 var det PBI-Holding, Ringsted A/S, som ejede bygningerne på Haslevvej 13, og som foretog investeringer i nyt byggeri og lejede det ud til Glunz & Jensen og produktionsselskaberne. Den første investering i nyt byggeri var opførelsen af fabrikken på Industrivej i Skælskør, som blev opført i 1980. Den næste var købet i 1981 af 26.789 kvm af matr.nr. 42al af Ringsted Mark-jorder. Det lå langs Haslevvej i forlængelse af 42h på 4.689 kvm, som de gamle bygninger lå på. Grunden tilhørte Rimas A/S og kostede en rund million samt en forpligtelse til at anlægge den del af Jættevej, der gik fra Rugvænget til Rimas' egne bygninger ved den senere sydøstlige omfartsvej. Da kommunen havde planer om udstykninger, lykkedes forsøg på opkøb af de tilstødende, kommunalt ejede arealer ikke straks. Først i 1986, da udstykningen blev opgivet, kunne 40ad på 6.000 kvm, 40af på 7.124 kvm og 42bh på 9.692 kvm lægges til PBI-Holding's ejendomme.

Der blev udarbejdet en bebyggelsesplan for arealet med plads til seks fabrikker og et administrationscenter. De fem fabrikker skulle ligge på linie langs Haslevvej med en indbyrdes afstand, så det var muligt at bygge to eller flere sammen ved blot at dreje en mur i hver bygning 90 grader. De havde en størrelse, der passede til patruljetanken, idet de kunne rumme en produktionsenhed på 20-25 personer, og arealerne var passende store til at kunne udmatrikuleres og sælges hver for sig, hvis det skulle blive aktuelt en dag.

Planen var udført af arkitekt Henrik Sørensen, Ringsted, som også havde tegnet fabrikken i Skælskør. I planen indgik også en stor central administrationsbygning. Han ville bygge et meget moderne, nærmest futuristisk, betonpalads til alle administrationens funktioner, men den del af projektet blev ikke realiseret.

I 1982 og 1984 blev to nye fabriksbygninger opført, og samtidigt med den seneste blev der opført en hal i stålplader til lager og reservedelsekspektion i tilknytning til de eksisterende bygninger. I 1986 blev den tredje fabrik, dobbeltfabrikken Jættevej 38-40 til Neotek og Revomatt, indviet samtidig med en ny og større lagerhal. Den gamle lagerhal blev revet ned i 1988 efter kun fire års brug, og der blev i stedet opført en murstensbygning i to etager. Udviklingsafdelingen udnyttede hele stueetagen til værksteder og mørkekammer og et stort lokale på første sal til tegnestue, mens PBI-Holding,

Ringsted A/S forbeholdt sig resten af kontorarealet til egne formål.

Gennem alle årene fra 1978 til i dag var der næsten altid byggeri i gang, ofte flere steder samtidigt, og nærmest utallige er de nedrivninger og om- og tilbygninger, der blev foretaget i de oprindelige bygninger på Haslevvej. Det blev af og til diskuteret, om de gamle, ikke særligt gode bygninger var værd at ofre så mange byggekroner på, eller om de hellere burde rives ned og give plads for en fabrik. Men bygningerne havde stor affektionsværdi for Bjarne Jensen, så ombygningerne blev fortsat.

Han havde en gang i 70'erne ladet en anden Ringstedarkitekt, Poul Faebo Larsen, lave et forslag til en bygning, der skulle ligge parallelt med Haslevvej og forbinde de to fløje i den gamle, nærmest hesteskoformede bygning og være firmaets administrationscenter. Det var det projekt, der endelig blev gennemført i 1985 med en bemærkning fra Bjarne Jensen om, at "vi kan ikke være andet bekendt, når jeg nu i sin tid bad Poul om at tegne den". Hermed var planerne om en "afrunding" af bygningen realiseret, selv om den planlagte overdækning af gårdspladsen i midten måtte vente lidt.

"Granitten" fik sit mindesmærke

I 1991 blev der sat, hvad man dengang troede var et punktum for ombygninger af de gamle bygninger med indvielsen af en stor, smuk, glasdækket atriumgård, indrammet af gamle og nye fløje. Arkitektens vision var et lille italiensk torv, der optrådte i varme, gule farver og med masser af lys. Torvet blev forsynet med en stor spejldam og mængder af planter. I spejldammen blev rejst en tre meter høj obelisk af granit til ære for Bjarne Jensen, som yndede at kalde sig "granitten", når han talte om den tid, da han beklædte en særlig tillidspost i Søværnet med ret til at bære en speciel, gammel, slidt og grå hue og titlen "granitten". Obeliskens, der havde indbygget fontæne, var en svensk natursten, som blev forsynet med en lille messingplade med ordet "granitten" indgraveret. Den store stens umiskendelige lighed med en fallos fik direktør Børge Bach Andersen fra PBI-Holding, Ringsted, til at sige ved indvielsen, at mænd måtte se på den med respekt, og at husets piger passende kunne neje for den, når de kom om morgenen.

Gårdhaven, der var indrettet med tilstødende køkkenfaciliteter, blev indrettet som frokoststue og gæsterestaurant.

Den solgule farve på væggene, der præger miljøet, var ikke af ny dato. Mens Bjarne Jensen og fru Inge var på sommerferie i 1975 havde Peter Glunz ladet



Gårdhave med "Granitten"

alle mure i ejendommen, undtaget dem, der stod i blanke sten, male solgule. De var færdige, men endnu våde, da Bjarne Jensen arriverede.

Bjarne Jensen var tilsyneladende ikke udelt begejstret for initiativet, for under Peter Glunz' ferie næste år, lod han hans kønne, jægergrønne bil male hvid og sort som fremkaldemaskinerne. Det tog lang tid for Peter Glunz at finde sin bil den dag, han kom hjem.

Da Lüth (senere Graphic Equipment Technology - GET) for anden - og sidste! - gang blev købt i 1995 (se herom i et senere kapitel), stod Glunz & Jensen igen i en situation, hvor der skulle gøres bygningsmæssige overvejelser. GET's hovedsæde lå i Slagelse, hvor der både var en administrationsbygning og en større produktionsbygning.

Efter langvarige overvejelser i bestyrelse og direktion blev der truffet beslutning om indtil videre at vælge den billigste, men ikke den bedste løsning.

Den billige løsning indebar, at direktion, økonomiafdeling og salgsafdeling flyttede ind i administrationsbygningen i Slagelse, mens øvrige administrative funktioner og udviklingsafdelingerne blev samlet i Ringsted. Dermed var samtlige bygninger, de to selskaber disponerede over, taget i brug. Men ideelt var det ikke at have en stor del af de administrative funktioner placeret i Slagelse og størstedelen af aktiviteterne iøvrigt placeret i Ringsted.

Beslutningen var ikke ført ud i livet før Inge Jensen tog affære. Hun fandt, at det var i strid med Glunz & Jensen's tilblivelsesgrundlag, at selskabet skulle ledes fra Slagelse. "Ringsted er stedet", sagde hun.

I årene efter strukturændringen i 1986 havde det af og til været på tale, at Glunz & Jensen skulle købe ejendommene på Haslevvej af PBI. Inge Jensens intervention medførte, at disse drøftelser kom i gang påny, og forhandlingsdelegationer blev sat op. For PBI mødte bestyrelsesmedlemmerne Erik D. Jensen og Gorm Ladefoged samt direktør Erling Larsen. For Glunz & Jensen mødte bestyrelsesmedlemmerne Kai Michelsen og Per Møller samt administrerende direktør Lars Friis Østergaard. Der blev bøjet arm om pris og vilkår, og løsningen blev, at Glunz & Jensen købte hele komplekset på Haslevvej i Ringsted af PBI, som så til gengæld købte GET's tidligere administrationsbygning i Slagelse af Glunz & Jensen. Udover bygningerne på Haslevvej i Ringsted fulgte med i handelen store ubebyggede arealer, som giver plads for en fremtidig ekspansion af Glunz & Jensen.

For at skabe plads til påny at samle hele Glunz & Jensen's administration i Ringsted, opførtes en ny administrationsbygning i Ringsted på 1.800 kvm i fire etager mellem den gamle administrationsbygning og fabriksbygningerne. Sidst på sommeren 1997 kunne hele Glunz & Jensen's administration således igen samles i Ringsted. Administrationsbygningen i Slagelse skulle udlejes eller sælges af PBI. Produktionsbygningerne i Slagelse ejes stadig af Glunz & Jensen og anvendes fortsat til produktion. Købet af bygningskomplekset på Haslevvej i Ringsted er afslutningen på den restrukturering, der påbegyndtes i 1986. Dengang købte det nystiftede Glunz & Jensen med en egenkapital på 2 mio. kr. forretningen med udvikling, produktion og salg af fremkalde-maskiner. Royaltyforpligtelsen blev afløst i 1990, og i sommeren 1996 blev ringen sluttet med købet af bygningerne.



DRUPA

Selvom DRUPA er og bliver udstillingernes konge i branchen, deltog Glunz & Jensen efter 1977 også på mange andre internationale messer som for eksempel IFRA, der holdes hver andet år i forskellige europæiske lande, og på den tilsvarende ANPA i USA, Print i Chicago, IGAS i Tokyo, IPEX i Birmingham og mindre betydningsfulde som TPG i Paris, Grafitalia og Scan-grafia. I nogle tilfælde udstillede Glunz & Jensen selv, i andre sammen med eller repræsenteret af nationale forhandlere. Den første udstilling efter DRUPA '78 var IMPRINTA i 1979 i Düsseldorf, hvor man benyttede lejligheden til at præsentere en nydesignet bordmodel, MultiLine 65T. Den nåede netop at blive færdig, og burde måske ikke have været markedsført så tidligt. Den led af nogle børnesygdomme.

*Syv fede år
og DRUPA-
syndromet*



IGAS-udstilling i Tokyo

Efter omsætningsstigninger, der spændte fra 20 til over 100 procent om året i de første syv år, kom det som en overraskelse, at året 1981-82 kom ud med et omsætningsfald på 12,5 procent i forhold til året før. Forklaringen var formentlig, at regnskabsåret førte op til DRUPA '82. Markedet var afventende op til den store udstilling. Der kunne jo vise sig interessante nyheder. Det kunne også være fordi, Glunz & Jensen ikke havde markedsført væsentlige nyheder siden MultiLine 65T på IMPRINTA 1979, men havde arbejdet på et nyt program til præsentation på DRUPA '82. Spørgsmålet er måske, hvem der ventede på hvem.

Det nye program havde mange tekniske forbedringer og optrådte i et helt nyt ydre design. Det omfattede maskinerne MultiLine 95, MultiLine 125 og MultiLine 155, som var verdens bredeste. Der var også forbedrede versioner af tidligere maskiner, og pladefremkaldemaskinerne Conplater og Concorde var med. Succes'en var i hus, og næste år var der en omsætningsstigning på næsten 50 procent.

*Peter Hansen-Hoeck
skulle have tid
til at gå på jagt*

Antallet af nye kontakter efter DRUPA '82 var endnu større end i 1978, og antallet af forhandlere voksede stærkt i løbet af året. Denne udvikling havde Peter Hansen-Hoeck en stor del af æren for. Peter Hansen-Hoeck havde Bjarne Jensen mødt ved en herrefrokost hos Gorm Ladefoged, og ved den lejlighed havde Bjarne Jensen hørt Peter Hansen-Hoeck folde sig ud med en vrimmel af historier. Han blev ansat som marketingchef i 1979, det første halve års tid på deltid, fordi han også havde nogle bestyrelsesposter at passe og i øvrigt skulle have tid til at gå på jagt. Det var forbehold, han også havde senere i sin ansættelse. Han

rejste de første år verden tynd for at lave forhandleraftaler og fulgte nu op på kontakterne fra DRUPA '82. Salget gik på et tidspunkt så strygende, at han fik besked om at holde lidt igen, for produktionen kunne ikke følge med. Han var en charmerende, alsidig natur med rige evner og en kosmopolitisk indstilling. Han var uddannet som ingeniør og havde i en årrække været gods-ejer, inden han kom til Glunz & Jensen, hvor han blev i knapt fem år. Bjarne Jensen sagde ved hans ansættelse, vanligt forenklet, at en af hans vigtigste kvalifikationer var, at han kunne fortælle en uartig historie på tysk med fransk



*Peter Hansen-Hoeck færdedes hjemmevant
i enhver kultur - med et smil på læben*

accent. Det kunne han, og han vidste, hvornår han skulle gøre det. Han havde en meget sikker situationsfornemmelse og begik sig lige godt hos en araber, hvor han vidste at undgå at vise sin skosål, og hos en japaner, hvis manglende tilbøjelighed til at sige nej, ikke forhindrede ham i at fortolke samtalen rigtigt.



*Tobaksfabrikantens
lysthus blev
personalegode*

Ankerhus - i læ af klitten

Ankerhus er et af de personalegoder, der bliver sat megen pris på. Ankerhus er et stort, grundmuret sommerhus, rødmalet og stråtækt, i yderste klitrække ved stranden i Blokhus. Udover store opholds- og spisestuer er der en halv snes soveværelser med plads til 26-28 gæster og et køkken, der kunne gøre enhver økonoma misundelig. Det blev bygget i begyndelsen af århundredet som lystbolig af en tobaksfabrikant i Ålborg, som boede der sammen med sit tyende om sommeren. Det lå på en 20 tønder land stor klitgrund og havde senest været brugt som sommerpensionat for medarbejdere hos Dansk Eternitfabrik. I 1982 indgik hele arealet i en udstykningsplan for et stort klitområde, og stamparcellen med Ankerhus blev udbudt til salg af ejendomsfirmaet Thorkild Kristensen.

Ideen om et firmasommerhus, hvor medarbejderne kunne holde weekend eller ferie, havde spøgt i nogen tid, da Bjarne Jensen en fredag morgen kom med et annonceudklip fra Børsen og foreslog at købe Ankerhus. Der var ikke

langt fra tanke til handling, og lørdag formiddag sad Bjarne og Inge Jensen i en DC9 på vej til Ålborg Lufthavn, hvor de blev afhentet af ejendomsmægleren i en Jaguar og kørt til Blokhush. Et par timer senere underskrev Bjarne Jensen med rolig hånd en slutseddel på 600.000 kr. og rejste tilbage. Et par måneder senere flyttede de første medarbejdere ind til en uges pragtfuld ferie, og det har hundreder gjort senere.



Ankerhus

MODERNE TIDER

De første mange år var organisationen præget af autodidakte ledere og medarbejdere fra mange fag, der som kompensation for manglende professionalisme besad nogle naturtalenter og en opfindsomhed og ildhu, der rakte langt. Imidlertid blev konkurrencen skærpet gennem årene, både teknologisk og markedsæssigt, og det blev overvejet at satse mere på uddannelse og erfaring ved fremtidige ansættelser. Et resultat af disse refleksioner blev ansættelsen af Kaj Bretlau Marum som teknisk direktør i 1981. Han var civilingeniør og havde erfaringer fra udviklingsarbejde hos blandt andre Carmen-Clairol og GNT Automatic.

Han valgte selv at varetage posten som udviklingschef samtidig med sin direktørpost, en attitude han bevarede i alle de 11 år, han var ansat. Det gjorde han, selv om arbejdsomængden i de seneste år var utroligt stor, og han til tider var under stærkt pres fra den administrerende direktør John Kejlhof, for at ansætte en udviklingschef. I stedet blev afdelingen organiseret som en projektorganisation med skiftende ledere og bemandinger i projektgrupperne. Det virkede også godt, men lettede ham alligevel ikke for ret mange opgaver.

Under hans ledelse voksede udviklingsafdelingen både med hensyn til størrelse og kapabilitet. Fra 5-6 mand ved hans tiltrædelse til over 20, da den var størst. Der blev efterhånden ansat flere ingeniører, tekniske assistenter og tegnere i stedet for håndværkere og ufaglærte, og afdelingen blev udstyret med moderne edb-maskiner og CAD programmer. Kaj B. Marum så den fremtidige udviklingsafdeling som et edb-miljø i et kontorlandskab snarere end et værksted med filebænke og værktøj.

Som et mellemlid - somme tider kaldet en stødpudezone - mellem marketing og teknik, samlede man i 1990 produktcheferne for de enkelte produktgrupper i en egentlig produktplanlægningsafdeling. Den blev ledet af Kim Andersen, som havde været i Glunz & Jensen, siden han i 1979 som 21-årig nyuddannet elektriker blev ansat og sendt til Tyskland og USA i to år på studieophold for at lære branchen godt at kende. Han var en erfaren mand at sætte i spidsen for en afdeling, der gav marketingafdelingen større indflydelse på udviklingsarbejdet. Et skridt, Kaj B. Marum i begyndelsen ikke satte så meget pris på, men som viste sig meget værdifuldt i forbindelse med implementeringen af kvalitetsstyringssystemet.

*Professionalisme
vinder frem i
organisationen*

Udvikling blev dyrere og dyrere

De dage, da man kunne udvikle en maskine på køkkenbordet på en lørdag eftermiddag og sælge den lige så nemt, var forlængst ovre. Mens udviklingsomkostningerne midt i 70'erne var under en halv mio. kr. eller cirka 1,5 procent af omsætningen og 17 procent blev til overskud, brugte Glunz & Jensen i 1986-87, det første år efter strukturændringen, 12 mio. kr. eller 5,7 procent til udvikling, mens kun 6,2 procent blev til overskud.

Kaj B. Marums arbejdsvilkår, både teknisk og organisatorisk, var ofte af flere årsager vanskelige.

Teknisk fordi afdelingen efter hans mening sjældent var tildelt tilstrækkelige ressourcer, og fordi den prioritering, han blev pålagt af John Kejlhof, ikke altid var den mest hensigtsmæssige ud fra et teknisk synspunkt.

Organisatorisk fordi der i konstruktionen med de uafhængige produktionselskaber var en indbygget risiko for konflikt, ikke blot for ham, men også for John Kejlhof. De havde begge kompetenceproblemer overfor driftslederne - senere direktørerne - i de små selskaber, som hævdede deres ret til selvbestemmelse langt hen ad vejen. De blev støttet i denne opfattelse, først af Bjarne Jensen, og fra 1986 af formanden for deres bestyrelser, Gorm Ladefoged, som forvaltede Peter Glunz' og navnlig Bjarne Jensens ideer om spejderpatruljerne og deres suverænitæt temmelig kompromisløst.

Disse problemer og nogle helt konkrete vanskeligheder i 1990-91 med færdiggørelse af udviklingsprojekter kom, sammen med virksomhedens generelle økonomiske problemer, til at betyde, at Kaj B. Marum forlod virksomheden i forbindelse med en ændring af ledelsen i begyndelsen af 1992. Hans største enkeltopgave var gennemførelsen af et kvalitetsstyringssystem, som blev certificeret efter DS/ISO 9001 i december 1991, få måneder før han forlod sin stilling.

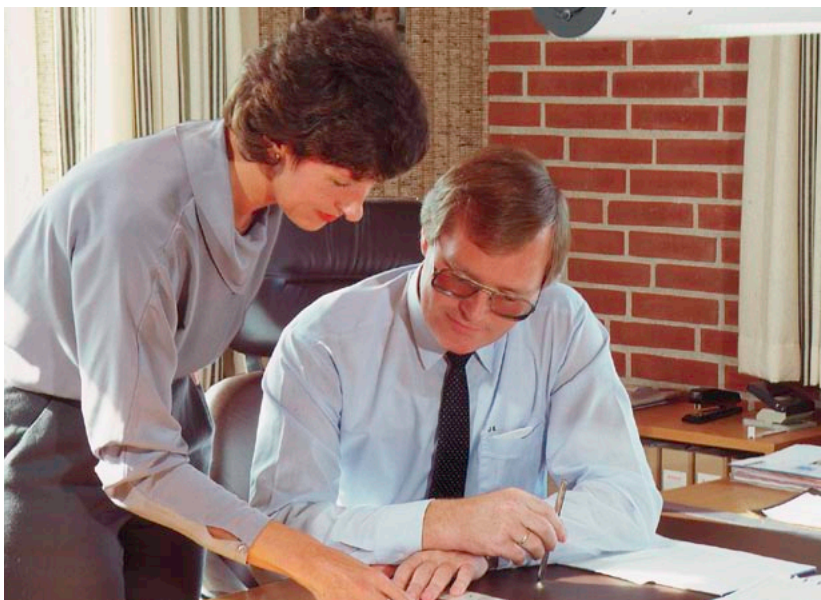
Bjarne Jensen ville hellere bygge fremkaldemaskiner

Bjarne Jensen sagde ofte mod slutningen af 70'erne, at han ville forlade stillingen som administrerende direktør, før han fyldte 40. Han ville hellere "bygge fremkaldemaskiner" og glædede sig til igen at sidde ved tegnebordet og at udføre noget praktisk arbejde i udviklingsafdelingen. Iøvrigt brød han sig slet ikke om at have stillingsbetegnelsen "administrerende direktør". Han var fabrikant. "En administrerende direktør var noget, man bare kunne købe", som han sagde.

Peter Glunz ville efter sit sabbatår gerne have haft opgaver i Glunz & Jensen igen. Men den nye administrerende direktør, som blev ansat, fandt ikke, at der var behov for den viden og kunnen, Peter Glunz havde. Peter Glunz måtte derfor ad nogle gange sælge en del af sine aktier til Bjarne Jensen og til Gorm Ladefoged for at investere i andre aktiviteter, som han i stedet satte sig på. Hans funktioner i Glunz & Jensen begrænsede sig til medlemskabet af bestyrelsen, og til at han af og til påtog sig særlige opgaver af marketingmæssig og også teknisk art. I perioder boede og opholdt han sig meget i Tyskland og i Brasilien, hvor han gjorde en stor indsats for at få Glunz & Jensen do Brasil i gang.

Der havde været flere emner under overvejelse til besættelse af posten som administrerende direktør efter Bjarne Jensen. En af dem, der igen og igen dukkede op, var John Kejlhof, som var en af de mest branchekendte, som også havde format til at løfte opgaven. Efter sin uddannelse som reprofotograf hos Hagen & Sørensen i Odense blev han som ganske ung ansat hos det daværende Gevaert A/S, nu AGFA, i Danmark, hvor han meget hurtigt

*Ny
administrerende
direktør*



Birgit Thorsted og John Kejlhof

avancerede til salgschef. Efter ni år hos Gevaert blev han salgs- og udviklingsdirektør hos Hans Lüth, hvor han mødte Peter Glunz & Bjarne Jensen. Fra 1974 brugte han fem år som leder af en udviklingsgruppe på at opbygge den grafiske division i ØK selskabet Erik Levison, hvor han blandt andet indførte Glunz & Jensen's maskiner i programmet. Det blev herefter til et år i et søsterselskab til Hope Computer Corporation, Carnfeldt of Denmark, som han skiltes fra efter uenighed med Thure Barsøe-Carnfeldt om erhvervs-etik. I en udtalelse til Børsens Nyhedsmagasin i 1990, hvor han fortalte om sin ansættelse hos Glunz & Jensen, sagde han i den forbindelse: "Jeg kan ikke leve med, at en virksomhed ikke følger spillets regler", og journalisten supplerede i artiklen: "Det vidste han, at Glunz & Jensen gjorde". I samme interview sagde en af hans kolleger: "Han har et stort international netværk. Der er ingen i branchen, han ikke kender, og der ingen, der ikke kender ham. Han kan sit produkt og er en eminent købmand. De tre ting er baggrunden for hans succes".

Efter Carnfeldt-året blev han headhunted til Rex-Rotary som eksportdirektør. Et job, der også kun kom til at vare et år, da Peter Glunz og Bjarne Jensen som sagt havde andre planer med ham.

Salgsorienteret direktør som helst ville selv

Hans lederstil kan anskues under forskellige synsvinkler. Mest rammende er nok en udtalelse, som hans sekretær gennem syv år i Glunz & Jensen, Birgit Thorsted, citeres for i samme artikel: "Han er styrende og resultatorienteret. Det er hans styrke, men også hans svaghed. F.eks. er det svært for ham at uddelegere ansvaret, fordi han selv har alle løsninger lige i ærmet. Han er meget hurtig. Det lammer mange af medarbejderne, der undlader at vise initiativ, fordi de har vænnet sig til, at han kommer med løsningen. Og så har han det nogle gange med at skrive sig ud af det med memo'er. Nogle gange kunne medarbejderne godt bruge lidt mere nærkamp".

I alle hans tidligere stillinger havde hovedvægten ligget på salg og markedsføring over for den reprografiske branche, ikke mindst på eksportmarkederne, og det var en vægtig ballast af erfaring på dette område, der gjorde ham interessant som direktøremne. Tanken havde ikke været luftet over for ham tidligere, men under et tilfældigt møde i et fly fra USA til Danmark i sommeren 1982 overtalte Peter Glunz & Bjarne Jensen ham til at påtage sig stillingen, som han kom til at beklæde i godt 10 år, inden han på grund af



*Per Nedergaard, Holger Marum, John Kejlhof og Kaj B. Marum
foran Kjeld Heltofts portrætter af de tre stiftere
Peter Glunz, Gorm Ladefoged og Bjarne Jensen*

"uoverensstemmelser med bestyrelsen om virksomhedens ledelse" forlod den med times varsel den 1. december 1992.

I løbet af de første syv af hans næsten 10 år som administrerende direktør næsten firedoblede han omsætningen til 293 mio. kr. i 1989-90.

Den betydeligste enkeltopgave, han var med til at løse, var selskabets børs-introduktion i november 1990.

Han tiltrådte stillingen den 1. september 1982 og fra første færd kastede han sig ind i arbejdet med at udbygge Glunz & Jensen's salg til Private Labels og OEM (Original Equipment Manufacturers) kunder. De fleste relationer var allerede etableret før hans ansættelse, og hans største indsats rettedes mod forøgelse af afsætningen til de eksisterende Private Labels og OEM kunder, mens der kun kom få nye til efter 1982. Da han forlod virksomheden i december 1992 var andelen af afsætning til disse kunder steget betragteligt.

Hans indsats indbefattede i høj grad en markedstilpasning af virksomheden og produkterne, så de tilfredsstillende flest mulige ønsker fra kunderne. Det gav naturligvis mersalg, men det stillede også store krav til udviklings- og produktionskapaciteten, at programmet kom til at bestå af så mange forskel-

lige typer, modeller og versioner. Nogle af dem blev kun solgt i ganske få eksemplarer. Måske gik det også somme tider ud over Glunz & Jensen's eget maskinprogram, at Private Labels og OEM produkter blev prioriteret så højt.

Da Peter Hansen-Hoeck, som samtidig med John Kejlhofs tiltrædelse blev udnævnt til marketingdirektør, hovedsagelig beskæftigede sig med Glunz & Jensen's egne forhandlere, kunne man have forventet, at de to ville supplere hinanden fortræffeligt, men efter halvandet år forlod Peter Hansen-Hoeck firmaet i februar 1984.

*Salgsafdelingen
fik også
flere kræfter*

Indtil Peter Hansen-Hoecks ansættelse i 1979 havde Peter Glunz og Bjarne Jensen i skøn samdrægtighed varetaget alle salgs- og marketingfunktioner med de uundgåelige, men - som regel - små diskussioner, der opstod på grund af Peter Glunz' antimarketing-filosofi. Også salgsbudgettering udførte de sammen på en helt enkel måde. De udarbejdede hver for sig de tal, de troede på, mødtes og lagde tallene sammen og dividerede med to. Budgettet var færdigt. Og det var gået godt gennem alle årene. Med Peter Hansen-Hoecks ankomst blev der tale om en egentlig salgsafdeling, hvor Lene Thomsen i tillæg til de opgaver, hun havde i forvejen, blev sekretær. Peter Hansen-Hoeck systematiserede mange ting og opnåede gode resultater. Da han rejste i 1984, hentede John Kejlhof en af sine bekendte fra branchen, Per Nedergaard, fra en stilling som produktchef, eller mere officielt "technical manager", i DuPont Scandinavia. Han blev ny marketingdirektør og medlem af direktionen, hvor teknisk direktør Kaj B. Marum og økonomidirektør Holger Marum sad i forvejen sammen med den administrerende direktør John Kejlhof. Denne konstruktion holdt indtil 1987, da der blev foretaget en omdannelse af direktionen, så den kun omfattede John Kejlhof som administrerende direktør og Holger Marum som vicedirektør.

UNDER FJERNE HIMMELSTRØG

*Ekspansion
til samba-
rytmer*

Etableringen af produktionsselskaber foregik ikke alene i Danmark. Det havde i flere år ærgret Glunz & Jensen, at eksporten til de latinamerikanske lande var så træg. Den gik via en nordamerikansk forhandler, Autographica, som måske ikke gik helhjertet ind for salget, men som sikkert også havde vanskeligheder med de restriktive importbestemmelser i de sydamerikanske stater. Irritationen førte til, at man i 1981 besluttede at foretage sig noget på egen hånd i Sydamerika. Man entrerede med en tidligere DuPont medarbejder, Peter Dieckmann, som boede i Venezuela, om oprettelse af et salgskontor i hovedstaden Caracas. Lokale begivenheder som oliekriser og devalueringer fik markedet til at falde helt sammen og gjorde det uinteressant at arbejde fra Venezuela. Det blev nødvendigt at se sig om efter et andet sted at danne brohovede i Sydamerika.

Alt pegede på, at Brasilien, som havde det mest stabile og, efter dansk opfattelse, mest tiltalende politiske og økonomiske system, burde være landet.

Selve oprettelsen af en bastion i Sydamerika blev udført af Peter Glunz, som rejste landet tyndt sammen med Peter Dieckmann, som var villig til at skifte domicil, for at finde de bedste muligheder med hensyn til såvel klimaforhold som industrielt miljø. Blandt andet skulle der være gode underleverandører.

John Kejlhof, der tiltrådte som administrerende direktør i september 1982, fik her rig lejlighed til at demonstrere sine talenter både organisatorisk og på marketingfronten.

Han gik ind for byen Londrina, som han fandt i samarbejde med IFU og Kongskilde Maskinfabrik, som var etableret i byen og tilbød mulighed for at deles om administrationen. Peter Glunz foretrak Curitiba, som ligger små tusind kilometer syd for Rio de Janeiro, og har cirka en million indbyggere. Byen havde mange, ikke mindst tyske, industrivirksomheder og Peter Glunz udnyttede sit sprog til, via bl.a. det tyske konsulat, som vist nok antog Glunz & Jensen for tysk, at komme i forbindelse med firmaer som VW, Lufthansa og Siemens, som var meget behjælpelige med at finde de rigtige leverandører.

John Kejlhof tog sig af finansieringen og de administrative funktioner hjemme fra Ringsted. Peter Glunz, der havde købt hus i Curitiba og næsten konstant boede der fra 1983 til 1986, havde i nogle måneder indkaldt Fritz Hammer fra Tyskland, og sammen med Peter Dieckmann stablede de udviklingsafde-

ling, produktion og salgsapparat på benene på stedet. Her kom blandt andet erfaringerne med "verdensrekorden" i udvikling på Kodamatic 65 til gavn. På ganske kort tid byggede Peter Glunz og Fritz Hammer Multi-Line 66B, B for Brasilien, til Kodak's og eget brug i Sydamerika.



Peter Glunz og Fritz Hammer har god grund til at ønske hinanden til lykke

Peter Dieckmann var imidlertid flyttet til Curitiba for at etablere Glunz & Jensen do Brasil Industria e Comercio Ltda., og mange og lange forhandlinger med myndigheder, advokater og revisorer forestod samtidig med, at der forhandlede med regeringens importkontrolorgan, Cacex, om importtilladelser. Med de strenge importbegrænsninger stod det hurtigt klart, at der ikke kunne blive tale om blot en handelsafdeling. Der skulle foregå produktion på stedet. Det var også det, Kodak ønskede. Glunz & Jensen's udgangspunkt var et forslag om at importere 80 procent og fremstille 20 procent nationalt. Et ønske, som det viste sig umuligt at få opfyldt. Den endelige ordning blev nærmest omvendt.

*Primitivt,
set med danske
øjne,
men velment*

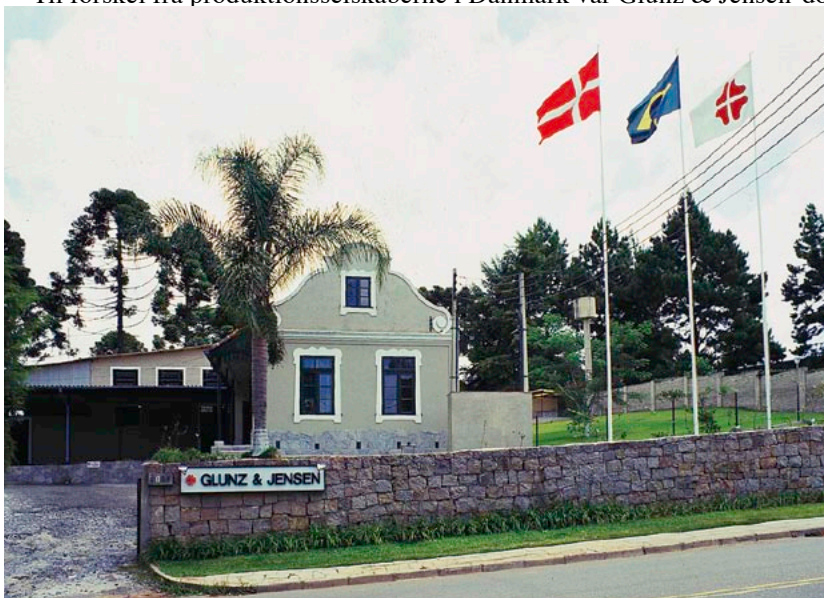
Virksomheden, der begyndte arbejdet i oktober 1983, lå i udkanten af Curitiba i en lejet fabriksbygning på 1.400 kvm. Administrationen blev indrettet i et gammelt, fredet hus, der mindede lidt om en del af et gammelt kloster. Forholdene var primitive, men ikke ringe i forhold til den lokale standard.

Politikken om gode forhold for medarbejderne fulgte med til Brasilien. Der var ikke blot gratis drikkevarer, men også gratis frokost hver dag. Den blev indtaget, mens man sad på række med ansigtet ind mod væggen ved en lang hylde - cirka 40 cm dyb. Ved fyraften fik man på skift resterne med hjem til familien.

Da inflationen begyndte at løbe rigtigt hurtigt, udbetaltes der løn to gange om måneden, for at der overhovedet skulle være nogen værdi at købe for.

Den 19. januar 1984 blev virksomheden indviet ved en stor fest, naturligvis med deltagelse fra Danmark. Men med Peter Dieckmanns tæft for omgang med de rigtige mennesker og regnskabschefens tilfældige bekendtskab med politikere i regeringskredse i Brasilia var der skabt så stor interesse for projektet, at både lokale politikere og regeringsfolk deltog.

Til forskel fra produktionsselskaberne i Danmark var Glunz & Jensen do



Glunz & Jensen do Brasil i Curitiba

Brasil både en produktions- og handelsvirksomhed, og allerede inden etableringen var der lavet aftaler om, at markedsføringen skulle ske gennem Kodak's forhandlernet. En af de vigtigste forhandlere var Clangraph i Curitiba, som ejedes af en lille, meget rig og meget charmerende libanesiser, Antonio Wady Debes, som blev en stor støtte under opbygningen af virksomheden. Han havde alle de forbindelser i branchen, som var nødvendige, og var en positiv og loyal kontakt. Mange af fabrikkens første maskiner blev solgt gennem Clangraph.



Placido Gondro, bagest, og nogle af hans medarbejdere fejrer ML36B

*Kan De
portugisisk,
eller kan De ikke*

I Danmark var Ebbe Hansen, lederen af Ritema, blevet sendt på intensivt kursus i portugisisk, mens der blev søgt arbejds- og opholdstilladelse til ham og hans familie i Brasilien, og i efteråret 1983 tog han sammen med Peter Glunz til Curitiba for at se på forholdene. Vel hjemme igen i december blev der pakket kufferter. De stod længe, mens man ventede på de sidste papirer og godkendelser fra ambassaden. Det trak ud, og dog skulle det vise sig ved ankomsten, at papirerne ikke var i orden. Den 10. januar 1984 kørte han til lufthavnen sammen med fru Mie og to døtre.

Ved ankomsten til Rio de Janeiro viste det sig, at papirerne ikke var i orden, der manglede "den store fysiske test" og røntgenbilleder af det mindste barn, og familiens pas blev straks inddraget. En medarbejder fra SAS fik dem gelejdet gennem tolden uden pas, og så gik den vilde jagt i en gammel folkevogn rundt i Rio hele dagen for at skaffe de nødvendige, lægelige papirer. Lægen viste sig at være meget hjælpsom, efter at fru Mie med sin uddannelse som sygeplejerske imponerede med sit lægelatin og forarget havde forklaret, at i Danmark udsatte man ikke et ét-årigt barn for røntgenfotografering. Den store fysiske test viste sig iøvrigt kun at bestå af måling, vejning og tandeftersyn, da det kom til stykket.

En immigrationsembudsmand var lige ved at ødelægge det hele.

- Kan De portugisisk, blev Ebbe Hansen spurgt.

- Ja, svarede han med overbevisning og fik udleveret en håndfuld skemaer til udfyldelse. Et øjeblik efter var han i tvivl om noget og gik hen for at spørge om råd.

- Kan De portugisisk, eller kan De ikke?

Nå ja, det kunne han så og gik tilbage og udfyldte skemaerne efter bedste evne. Det viste sig at være godt nok.

I sommerferien samme år udviklede Peter Glunz sammen med Fritz Hammer den første brasilianske fremkaldemaskine MultiLine 66B på basis af Kodak-projektet nogle år før og med anvendelse af indkøbte, lokale komponenter.

I modsætning til Danmark, og for den sags skyld hele Europa, hvor det kun i meget begrænset omfang var lykkedes at komme ind på markedet for røntgenfremkaldelse, blev maskinerne i Brasilien en stor succes i klinikker og hospitaler.

Også andre udsendte medarbejdere deltog i opbygningen. Således blev maskintegningerne, som heller ikke fandtes, udført af Leo Bach Andersen fra tegnestuen i Ringsted. Han blev ringet op af Bjarne Jensen fra Curitiba:

- Leo, har du travlt i de nærmeste uger? - Nå, ikke! - Kan du så ikke lige komme herover et par dage?

Samarbejdet med Peter Dieckmann varede kun til oktober 1983, da uoverensstemmelser med både Ebbe Hansen og Peter Glunz på stedet og John Kejlhof hjemme i Danmark tvang ham til at vælge at hellige sig nogle interesser i model- og modebranchen. I Peter Dieckmanns sted ansattes Placido

Gondro på posten tidligt i 1984. Han kom fra længere tids ophold i Afrika og Australien med stor international erfaring og besad samme gode evner som Dieckmann til at manøvrere i det spegede, brasilianske bureaukrati. Han videreudviklede såvel administrationen som markedsføringen og gjorde Glunz & Jensen do Brasil til en betydelig virksomhed i lokalsamfundet.

Den tekniske ledelse var lagt i hænderne på chileneren Jordi Agramunt en tid før, Ebbe Hansen rejste hjem i 1985, og Placido Gondro blev opgraderet til Diretor Superindente ved samme lejlighed.

Fire en halv million for at komme i gang

Det tog tid at komme i gang, og i de første år var indtjeningen ringere end forventet. Der måtte til stadighed overføres penge fra Danmark, og somme tider opstod der tvivl om, hvorvidt Glunz & Jensen do Brasil overhovedet kunne holdes i live. Ikke desto mindre fortsatte investeringerne i selskabet.

- Hvis vi giver op nu, tør vi aldrig gøre noget lignende en anden gang, sagde Bjarne Jensen, som på det tidspunkt gik med tanker om etablering i Singapore på samme måde. Indtil 1985 blev der investeret over 4,5 mio. kr., og derefter blev indtjeningen god i en årrække. I 1990 kunne Placido Gondro således under stor lokal opmærksomhed indvie en nyopført fabrik på 4.000 kvm, betalt helt med selskabets egne midler. På grund af den galopperende inflation købte han først grunden og derefter materialerne i småportioner, efterhånden som der var likviditet til det. Når der var materialer nok til en bygning, blev den opført. Og i god Glunz & Jensen tradition: Først produktionsfaciliteter og serviceafdeling, sidst administrationsbygningen.

Det brasilianske datterselskab fik det svært i 1990'erne. Brasiliens økonomi var ude af kontrol, og selv om det nye styre ved valget i 1994 begyndte at tage fat på løsningen af landets økonomiske problemer, gik det trægt for selskabet. Da Brasilien samtidigt hermed igen begyndte at lukke op for import, var der ikke længere basis for en lokal produktion. Selskabet havde oparbejdet en betydelig gæld, og i starten af 1997 blev aktierne overdraget til Placido Gondro. Glunz & Jensen måtte notere et tab på 4-5 mio. kr. Men selskabet fortsatte under det nye ejerskab med at markedsføre fremkaldemaskiner, produceret i Ringsted, i Brasilien og resten af Sydamerika. En epoke var hermed slut.

STORE HØVDING - BIG BEAR

Gennem årene er megen ros og hæder blevet såvel stifterne som virksomheden til del. Ikke mindst har både fagpressen og dagspressen oftest været meget positiv i sine omtaler. Men også mere håndgribelige beviser på hæder er at finde i annalerne.

I september 1978 blev Glunz & Jensen tildelt Foreningen Dansk Arbejde's Initiativdiplom og i november 1983 modtog selskabet Andelsbanken's Erhvervspris i form af skulpturen "Vækst", udført af billedhuggeren Børge Jørgensen. Fire år senere kunne Bjarne Jensen og John Kejlhof med stolthed modtage Kong Frederik IX's Hæderspris For Fortjenstfuld Indsats For Dansk Eksport af Prins Henriks hånd. En hæder, der særligt glædede Bjarne Jensen, hvis nationale og royalistiske sindelag havde været stærkt siden spejderdagene. Glunz & Jensen følte sig absolut også delagtig i æren, da LogEtronics i 1983 og Chemco i 1986 modtog Prins Henriks Æresmedalje for deres indsats for dansk eksport.

Også fagpressen hædrede Peter Glunz og Bjarne Jensen. Det skete i forbindelse med indvielsen af det nye administrationscenter i 1985, da Aktuel Grafisk Information's redaktør, Mogens Staffe overrakte årets "sætternisse" til dem.

Sådanne, lidt højtidelige manifestationer har Bjarne Jensen en vis svaghed for. Ved et besøg på Gl. Carlsberg i slutningen af 70'erne så han op på granitbjælken over døren til det berømte laboratorium med indskriften Laboremus Pro Patria, og sagde til en af sine medarbejdere, der deltog i besøget: "Sådan

*Hæder og ære
fra mange
sider*



For fortjenstfuld indsats...



*Altid rart at have en sydebuk - Peter Glunz og Bjarne Jensen
modtager en sætternisse hver.*

en skal vi have over døren til Glunz & Jensen en dag - prøv at udtænke, hvad der skal stå på den!". Den kom aldrig. Men andre udtryk for denne faible er formentlig hans bestilling hos maleren Kjeld Heltoft af et portræt af Ringstedts borgmester, G. Møller Rasmussen, og hans store indsats for restaureringen af Ringsted Vindmølle i midten af 80'erne. Samarbejdet med Kjeld Heltoft varede i flere år, og i lange perioder boede maleren i Møllehuset, mens han malede portrætter af stifterne Bjarne Jensen, Peter Glunz og Gorm Ladefoged. Det blev også til familieportrætter, et billede af John Kejlhof og en række kultegninger af medarbejdere med mere end 10 års anciennitet. Sluttelig skrev og illustrerede kunstneren en bog om Ringsted Vindmølle's historie og renovering.

Medarbejdernes 10 års jubilæum blev også markeret på anden måde. Bjarne Jensen havde ladet den lokale guldsmed, formand for Dansk Arbejde, Helle Jørvad designe et lille emblem, med Glunz & Jensen's bomærke i rød emalje indfattet i hvidguld. Emblemet blev overrakt af Bjarne Jensen på selve 10-års dagen ved en lille højtidelighed, hvor der blev holdt en tale for vedkommende, og hvor der blev serveret frokost for alle medarbejderne i den pågældendes afdeling eller selskab. Bjarne Jensen yndede i sine taler at sige til jubilaren: "Husk, at det er en ære at bære denne nål. Det første, du skal gøre om morgenen, når du vågner, er at flytte nålen fra din pyjamas til dit arbejdstøj".



Big Chief, Big Bear - Bjarne Jensen

Schweizerur og høvdingeværdighed

Med bagklogskabens logik kunne man tro, at Bjarne Jensen, allerede da han talte om at forlade direktørposten, inden han blev fyrrer, havde en forudelse om den skæbne, der ventede ham, da han få år efter blev ramt af dissemineret sclerose. De første symptomer viste sig omkring selskabets 10 års fødselsdag i 1983. Ved en reception for virksomhedens underleverandører i samme anledning, måtte han forlade sine gæster for at søge læge, uden dog på det tidspunkt at kende sin sygdom.

Fødselsdagen blev fejret med pomp og pragt i flere dage. Blandt andet med en gallamiddag på Lindenberg

Kro med deltagelse af mange danske og internationale gæster. Den aften var Bjarne Jensen helt den gamle, robuste og festlige vært, der nød den virak, der blev virksomheden til del i store taler. Mest glad blev han nok for gaven fra Peter Glunz, et kostbart Rolex ur, som symbol på godt håndværk. At han senere ytrede utilfredshed med manglende præcision er karakteristisk for hans perfektionisme. Han plejede at hævde, at solen stod op efter hans ur. Det gjorde den ikke efter et Rolex, sagde han.

Det var ved den lejlighed, ledelsen fra LogEtronics opførte en indianer Paw-Waw på scenen og udnævnte alle medlemmerne af Glunz & Jensen's bestyrelse og daglige ledelse til indianerhøvdinge af forskellig grad. Bjarne Jensen blev iført en pragtfuld, lang, rød fjerdragt og udnævnt til Big Chief, Big Bear.

Forestillingen var en tak for sidst, da Bjarne Jensen ved LogEtronic's 25 års jubilæum et par år forinden havde overrakt en stor, skæftet stenøkse med en sølvplade med en inskription, der talte om dansk håndværks holdbarhed. Han havde indledt sin tale med et Churchill citat fra en tale til italienere efter krigen: "Jeg skal nu tale til Dem i et sprog, der ikke er mit eget, og som De måske heller ikke vil genkende som Deres". Ved hjemkomsten fortalte han, at amerikanerne havde troet, at selv økseskaftet var fra stenalderen. Amerikanerne beklagede meget, at deres kultur var så meget yngre, men håbede, at man kunne tage til takke med indianertiden.

Bjarne Jensen deltog også i de følgende dages fejring af 10 års fødselsdagen. Men den store tale ved medarbejderfesten magtede han ikke at holde. Den blev erstattet af et brev til alle med nogle velvalgte ord og en beklagelse af hans indisposition. Hans drøm om at vende tilbage til tegnebordet og "lave fremkaldemaskiner" blev kun i ringe omfang realiseret. Dels krævede andre opgaver for ofte hans opmærksomhed og koncentration, og dels blev der efterhånden mere og mere behov for at bruge tid på behandling af sygdommen.

INDUSTRIALISERING

John Kejlhof fremhævede somme tider, at Glunz & Jensen i løbet af 80'erne blev forvandlet fra en håndværksvirksomhed til en moderne industrivirksomhed. Og ikke uberettiget, selv om selve produktionen, der havde karakter af ordreproduktion, på de fleste områder foregik på samme måde som før. Den store fleksibilitet, de mange varianter i meget små serier og de korte leveringstider, der var krav om, gjorde det vanskeligt at automatisere processerne. Den serieproduktion, der i det hele taget foregik, lå ude hos nogle af underleverandørerne. Moderniseringerne i produktionsleddet lå væsentligst i de gode og hensigtsmæssige bygninger. I slutningen af årtiet indførtes desuden et gennemarbejdet og effektivt kvalitetsstyringssystem som en klar forbedring af produktionen.

Derimod skete der en stor udvikling i moderselskabets afdelinger, som med større og mere kvalificeret bemanning og nyt edb-udstyr og programmel blev i stand til at udføre deres funktioner langt mere professionelt end før. Det gjaldt såvel administration som salg og marketing, men i særlig høj grad udviklingsafdelingerne.

Husets første computer var en lille Radio Shack, som Peter Glunz legede med. Den blev aldrig brugt i virksomheden. Den næste var en WANG, forløberen for vore dages PC, som blev anskaffet på foranledning af ingeniør Per Stubmann, der var ansat for at gennemføre og vedligeholde tekniske typegodkendelser hos TÜV, VDE, UL og CSA med flere, og var den eneste i firmaet, der på det tidspunkt vidste noget videre om edb. Peter Glunz støttede projektet, men Bjarne Jensen gav sig kun modvilligt og lovede at skyde en kugle igennem computeren, hvis den ikke virkede efter hensigten. Den blev brugt til Per Stubmanns egne beregninger og til reservedelslister til faktureringsafdelingen, men viste sig at være alt for lille.

Administrationen pressede stadig på og fik i 1980 lov til at købe en såkaldt mini-computer, en Honeywell-Bull 61/DPS med et økonomisystem, et salgsordrestyrings- og et lagermodul. Det sidste var dog ikke fuldt integreret. På trods af sine kun 128 KB RAM ydede den med sit meget effektive operativsystem, GCOS, utroligt meget. Kun havde den problemer med mange samtidige brugere. Mange var på den tid flere end fire, og det blev årsag til dens dødsdom. Efter mange og lange forhandlinger med Honeywell-Bull, DDE og

*Fra håndværk
til moderne
industri*

Teknikken kom helt på forkant

Digital besluttede John Kejlhof sig i 1983 for Digital. Lidt til fortrydelse for administrationen, som helst ville have beholdt GCOS i en større Honeywell-Bull maskine i stedet for at få VMS, der imidlertid hævdedes at være bedre til tekniske opgaver, og det var netop humlen.

Kaj B. Marum skulle bruge et CAD system til tegnestuen, og det var planen at integrere de tekniske systemer med de administrative. Derfor skulle systemerne helst ligge på to ens maskiner. Ti år senere, da Digital maskinerne var udskiftet to gange til større udgaver, og administrationen havde fået et nyt, stort økonomisystem, var integrationen dog endnu ikke gennemført.

Kaj B. Marums perfektionistiske indstilling til teknik og stigende krav fra markedet om højere kvalitet medførte, at der gennem årene blev ansat flere teknikere til etablering af komplette, niveaudelte styklister på alle maskiner, ligesom udførelse og rettelse af tegninger skete med nye tolerancer og kvalitetskontrolmål i tusindvis.

En stor del af arbejdet var nødvendigt for at indføre det kvalitetsstyrings-system, han så småt begyndte på i 1987 ved at arbejde på at ændre holdningen til kvalitetsbegreber i udviklingsafdelingen og i produktionen efter mønstret i japanske "kvalitetscirkler", som var et modeord i de år. Samtidig begyndte arbejdet med den mere formelle del af systemet, udarbejdelsen af en egentlig kvalitetshåndbog, som i detaljer beskrev kvalitetsorganisationen, alle procedurer og processer, kontrolfunktioner og foranstaltninger til undgåelse af fejl.

Kvalitetsstyringssystemet og ISO-certificeringen blev gennemført med stor entusiasme, selv om der blev talt meget i krogene om unødigt papirvælde og bureaukrati.

I mellemtiden havde alle produktionsselskaber fået computere og moderselskabet var blevet udstyret med server og netværk og et hav af PC'er til tekstbehandling og regneark. Dokumentationsafdelingen havde desuden sit eget lokalnetværk og var forsynet med tidssvarende Desk Top Publishing program til produktion af manualer. Peter Glunz havde allerede nogle år tidligere udviklet et særligt produktionsstyringsprogram, som var en forudsætning for, at ekspansionen kunne håndteres. På daværende tidspunkt fandtes ikke på markedet egnet edb-program til det formål.

Med fem danske produktionsselskaber og det noget mere omfattende Glunz & Jensen do Brasil så det i lang tid ud til, at lysten til ekspansioner ad den vej var dæmpet. Også selv om der af og til var mange flere medarbejdere i visse selskaber end de 20-22, tommelfingerreglen tilsagde. Der skulle da også en helt ny produktlinie til, før det næste selskab gjorde sin entré.

Det havde i lang tid været salgsafdelingens ønskedrøm at kunne markedsføre en komplet "palette" til pre-press. Nu havde man film- og pladefremkal-demaskiner i alle størrelser til alle formål, også til prøvetrykssystemer, jumbo-scannere, fuldautomatiske On-Line systemer til de stadigt hurtigere fotosæt-tere og et bredt program af kopiapparater. Udviklingsarbejdet med det sidste led i kæden, det såkaldt økologiske udstyr bestående af apparater til rensning af vand, kemi og luft, var i fuld gang. Nu manglede der bare et reprodukti-onskamera, syntes man. Der var ellers tilsyneladende kameraer nok på mar-kedet. Alene i Danmark byggede Eskofot, Helioprint og Danagraph kameraer til et vigende marked. Alle vidste, at det var døende. Det var indhentet af den elektroniske billedbehandling, og i hvert fald Danagraph i Sorø, ejet af Dan Nielsen, var skrantende.

På et tidspunkt dukkede muligheden op for at købe Artica, også i Sorø. Artica



MultiCam - en begrænset succes

var stiftet af Dan Nielsens tidligere kompagnon i Danagraph, Flemming Nielsen, som havde udviklet nogle udmærkede kameraer, men havde været uheldig med markedsføringen og manglede likviditet til fortsat drift.

Glunz & Jensen's salgsafdeling skønnede, at der ville være et tilstrækkeligt marked for disse traditionelle kameraer i endnu 5-6 år og var overbevist om, at salget af "packets" med kameraer, kopiudstyr og fremkaldemaskiner ville være en fordel.

Overtagelsen af Artica skete i maj 1989. Flemming Nielsen blev ansat som udviklingsingeniør i Glunz & Jensen, mens den fortsatte drift af virksomheden i Sorø blev lagt i hænderne på Terry Jensen, som indtil da havde været teknisk leder af Artica. Der fulgte en udnævnelse til direktør for anpartsselskabet med jobbet. Det tog nogen tid at bringe kameraerne op til den standard, der måtte kræves af et Glunz & Jensen produkt, ikke blot i henseende til funktionalitet og design, men også med hensyn til teknisk dokumentation. Og mens græsset gror, dør horsemor. Mindre og billigere elektroniske scannere dukkede op på markedet som svampe i en fugtig efterårsskov, og kameranalget gik næsten helt i stå - ikke kun for Glunz & Jensen. Efter nogle forgæves forsøg på at holde liv i Artica ved at overføre nogle produkter fra SAPP gav man op i 1991 og lod firmaet fusionere med SAPP. Kameraproduktionen ophørte i 1993.

DET STORE SKRIDT TIL BØRS 1

Bestyrelsesformanden for PBI-Holding, Ringsted A/S, Gorm Ladefoged, var opmærksom på de konsekvenser, forværringen af Bjarne Jensens sygdom kunne få for virksomhedernes ledelse og det generationsskifte, som i værste fald kunne komme på et ubelejligt tidligt tidspunkt. Bjarne Jensen var da midt i fyrrerne og ejede personligt og via selskaber majoriteten af såvel Glunz & Jensen International A/S som PBI-Holding, Ringsted A/S. Han kunne selv se betimeligheden af, at der blev taget skridt til ændringer og deltog i begyndelsen aktivt i de forhandlinger om en ændret ejerstruktur, der kom til at vare mere end et år.

Særligt tre punkter i nyordningen var ham magtpåliggende:

- at sikre Glunz & Jensen's fortsatte liv og vækst
- at ansatte skulle have mulighed for medejerskab
- at familien Jensens fremtid blev sikret økonomisk

Til at forberede ændringer i ejerforholdene - man havde ikke på forhånd lagt sig fast på nogen bestemt løsningsmodel - blev der i 1985 nedsat en ekstern rådgivergruppe af eksperter i økonomi, jura og skat, som holdt et utal af møder. Først med de gamle ejere og aktionærer og i de sidste faser også med lederne i de involverede selskaber. Ekspertgruppen bestod af højesteretssagfører Carl Tjur og advokat Kai Michelsen fra advokatfirmaet Jonas Bruun, direktør, cand.jur. N. Mou Jacobsen og statsautoriseret revisor Kay Frederiksen fra KPMG C.Jespersen, Børge Bach Andersen, som på det tidspunkt arbejdede som selvstændig virksomhedskonsulent og året efter blev administrerende direktør i PBI-Holding, Ringsted A/S, og revisorerne Niels E. Borgbo fra KPMG C.Jespersen og Bent Hybholt fra RBH-REVISION AKTIESELSKAB. Gruppen begyndte sit arbejde først i 1985 og sluttede midt i 1986 de mange undersøgelser, beregninger og skøn og fremskaffede forhåndsmeddelelser om skattekonskvenser. Mange interesser skulle tilgodeses. Resultatet blev en konstruktion, der fjernede alle gensidige ejerskaber mellem selskaber i gruppen og sikrede hovedparten af den optjente kapital i hænderne på Bjarne Jensen, hans familie og de øvrige oprindelige ejere.

"Strukturændringen", valgte man at kalde overgangen til den nye selskabs-

*Glunz & Jensen i
offentligt eje
og sikret en
fremtid*

konstruktion, og sandt er det, at der i gruppens arbejde blev fastlagt nogle nye strukturer. Først og fremmest med hensyn til den aktuelle ejerstruktur, men også den senere børsintroduktion var med i planen.

Til fortsat drift af Glunz & Jensen's virksomhed stiftedes det nye selskab Glunz & Jensen International A/S af 1986, mens det gamle selskab Glunz & Jensen A/S International fusioneredes med PBI-Holding, Ringsted A/S. Produktionselskaberne, som indtil da havde været søsterselskaber, blev datterselskaber af det nye driftsselskab med egne bestyrelser bestående af Bjarne Jensen, Peter Glunz, Gorm Ladefoged, Børge Bach Andersen og John Kejlhof. Det nye moderselskab fik en aktiekapital på 2 mio. kr. og blev yderligere finansieret af en stor bankkredit og en ansvarlig lånekapital på 30 mio. kr. fra familien Glunz, Bjarne Jensen og Gorm Ladefoged.

Medarbejderne købte 200.000 kr. B-aktier

Efter de tidligere ejeres ønsker fik den daglige ledelse og de øvrige medarbejdere mulighed for at købe aktier i det nye selskab til en favørkurs på 110. For ledelsens vedkommende i form af A-aktier, som havde ti gange stemmeret i forhold til de øvrige medarbejderes B-aktier. Medarbejdernes købsmulighed blev bestemt af anciennitet, og næsten alle udnyttede muligheden for at blive medejere af deres arbejdsplads.

Aktierne blev udstedt som 440.000 kr. A-aktier og 1.560.000 kr. B-aktier, der fordeltes således, at Susanne Jensen fik 39,5 procent, familien Glunz 8,9 og Gorm Ladefoged 4,4 procent. De gamle ejere havde altså godt halvdelen af aktierne. Fire direktører købte tilsammen 12,2 procent, mens øvrige medarbejdere købte 10 procent. De resterende 25 procent blev placeret i Glunz & Jensen Fonden, som blev stiftet samtidig ved gaver og overdragelse af aktier fra de gamle ejere.

Fordelingen af stemmeretten så lidt anderledes ud, idet Bjarne Jensen forbeholdt sig 45 procent, som han dog forpligtede sig til at reducere til højst 10 procent senest 1. juni 1994 ved overdragelse til enten sin datter Susanne eller til Glunz & Jensen Fonden. Samtlige A-aktionærer overdrog eller solgte umiddelbart deres A-aktier til Glunz & Jensen Fonden, men forbeholdt sig stemmerne.

Glunz & Jensen Fonden besad således alle A-aktier og 26 procent af stemmeretten allerede fra begyndelsen. Ad åre vil alle A-stemmer, og dermed stemmemajoriteten, blive samlet dér.

A-aktionærernes indbyrdes forhold og deres forhold til selskabet blev fastlagt i en aktionæroverenskomst, som også indeholdt regler for udpegning af bestyrelsesmedlemmer med vidtgående beføjelser til de tre oprindelige ejere af Glunz & Jensen. I disse regler indgik, at stifterne skulle udpege et medlem blandt selskabets medarbejdere, som ikke måtte være en direktør. Direktører kunne slet ikke sidde i bestyrelsen. Som den første repræsentant for medarbejderne udpegedes lagerchef Jan Rasmussen, som havde været ansat siden september 1977. Han var bestyrelsesmedlem indtil 1993, da han veg pladsen på grund af medarbejdernes valg af egne repræsentanter til bestyrelsen.

Den første bestyrelse bestod af Bjarne Jensen, Peter Glunz, direktør Børge Bach Andersen fra PBI-Holding, Ringsted A/S, advokat Kai Michelsen fra Advokatfirmaet Jonas Bruun, direktør Per Møller fra FDB, direktør Arne Purup fra Purup Electronics A/S, og som nævnt Jan Rasmussen. Kai Michelsen, der havde ledet rådgivergruppens arbejde, blev betroet formandsposten og Børge Bach Andersen blev valgt som næstformand.



Jan Rasmussen

Glunz & Jensen Fonden, der blev stiftet ved indskud som kontante gaver og A-aktieposter fra de gamle ejere, har som formål at tilgodese nuværende og tidligere medarbejdere samt nærtstående personer til disse og desuden at støtte almenyttige formål, derunder kulturelle, uddannelsesmæssige, kunstneriske, videnskabelige, forskningsmæssige, erhvervsmæssige samt sociale og sygdomsbekæmpende formål. Til at opfylde dem skulle fonden som grundkapital besidde samtlige A-aktier i Glunz & Jensen International A/S af 1986. Desuden havde man, indtil Glunz & Jensen International A/S af 1986 blev introduceret på Fondsbørsen i 1990, forkøbsret til de B-aktier, som måtte komme til salg fra medarbejdere, som enten skulle sælge på grund af fratræden eller ønskede at sælge af anden grund.

Særlige regler for fondsbestyrelsens sammensætning skulle sikre en repræsentation, der tjente til en forsvarlig økonomisk og juridisk ledelse og til efterlevelse af bestemmelserne i fundatsen. Den første bestyrelse, der havde Gorm Ladefoged som formand, bestod desuden af Per Møller fra FDB, Hans Schur fra Schur Emballage i Horsens, Bent Bryde-Nielsen fra

*Fonden skal
styre
i al fremtid*

Faxe Bryggerierne og som repræsentant for medarbejderne, regnskabschef Anni Jørgensen fra Glunz & Jensen.

Royalty'en steg med halvtreds procent

Ved det nye selskabs overtagelse af Glunz & Jensen's aktiviteter blev der, ligesom i 1979, ikke statueret nogen goodwill. Men det blev aftalt, at der skulle betales en royalty til det gamle selskab, altså nu efter fusionen PBI-Holding, Ringsted A/S, på 15 procent af nettoomsætningen i 15 år. Det var en forøgelse på 50 procent i forhold til tidligere, men en omkostning som en forsigtig budgettering tilsagde, at det nye selskab kunne påtage sig. Aftalen havde i øvrigt den begrænsning, at der ikke af den grund kunne opstå underskud i virksomheden, idet den sagde, at ydelsen højst kunne udgøre 75 procent af overskuddet før royalty.

DRUPA-syndromet dukker op igen

I første halvdel af 1990 var afsætningen på de fleste markeder vigende i forhold til budgettet. Men da det var et DRUPA-år, blev det tolket som en gentagelse af DRUPA-syndromet fra 1982.

Efter-DRUPA-effekten fik aldrig det omfang, man havde ventet og budgetteret med, og det var der flere årsager til, økonomiske såvel som tekniske. Recessionens spøgelse kastede allerede lange skygger over Italien, Frankrig, England og Spanien og strakte sig snart ind i USA, og investeringslysten i virksomhederne forsvandt.

Ligesom forud for DRUPA '82 havde Glunz & Jensen forberedt et helt nyt, ambitiøst maskinprogram til DRUPA '90 med arbejdstitlen Projekt 90. Men denne gang var der ikke tvivl om, hvem der måtte vente på hvem. Projekt 90 blev alvorligt forsinket, og de nye maskiner kom ikke på markedet før næsten to år senere.



Den imponerende stand på DRUPA '90

Bredderne på de nye maskiner, 400, 550 og 720 mm var tilpasset de gængse, nyere filmformater til blandt andet Desk Top Publishing, og det moderne "office-look" gjorde dem egnet til placering i helt andre miljøer end gammeldags mørkekamre.

Projektet, der var startet i 1988, var baseret på en ny produktionsteknik, der gik ud på at sprøjtestøbe så mange dele i plast som muligt. Sprøjtestøbning som princip var ikke ny. Men der var ingen erfaringer med støbning af så store emner, som der her var tale om, og udenlandske plastleverandører måtte deltage i udviklingsarbejdet. Hver enkelt del ville blive meget billig, men kravet var store styktal, da investeringer i støbeværktøjer langt oversteg, hvad man hidtil havde set. Uforudsete vanskeligheder med konstruktioner og værktøjsfremstilling, uenighed mellem salgsafdeling og teknik om tekniske specifikationer, problemer med programmering af styringer og - muligvis - indgreb i prioriteringen af de øvrige udviklingsprojekter, forsinkede projektet ud over alle grænser, og der var ingen maskine færdig til DRUPA. Det var altså de gamle heste, der var trukket af stald til udstillingen sammen med det ikke helt nye kopiudstyr, MultiLight og kameraerne fra Artica, som der ikke længere var marked for. Alt dette til trods regnede salgsafdelingen udstillingen for en succes og havde optimistiske forventninger til de kommende måneder. De kunne ikke indfries, og regnskabsåret 1990/91 sluttede med et underskud på 1,9 mio. kr.

Den negative udvikling generelt fortsatte og gav Glunz & Jensen et underskud igen i 1991/92 på 2,5 mio. kr. efter et nyt fald i omsætning. Det var dog ikke Glunz & Jensen alene, men hele branchen, der oplevede en rutschetur i årene efter 1990.

Lige siden starten i 1973 havde Glunz & Jensen år efter år øget omsætning og indtjening betragteligt, lige med undtagelse af 1981/82 op til DRUPA, der gav et fald i omsætning, men dog et overskud på 2,5 mio. kr.

Fra 1,3 mio. kr. i det første år steg årsomsætningen indtil "sidestepet" i 1978/79 til næsten 50 mio. kr. I de første år af 80'erne dæmpedes omsætningsudviklingen lidt og overskuddene blev ringere på grund af de ændrede finansielle forhold for selskabet fra 1979. Men et spring i omsætningen fra 1982/83 til 1983/84 på 68 procent til 128,5 mio. og en overskudsstigning på 84 procent til 11,8 mio. kr. lignede helt de gode, gamle dage - og selskabet var igen blevet selvfinansierende.

*Det var gået
utroligt godt
i mange år*

Den støtte fremgang fortsatte, og bragte omsætningen op over 200 mio. kr. i det sidste år inden strukturændringen i 1986, der ligesom sidesteppet i 1979 totalt ændrede den finansielle situation for selskabet. Men milde medvinde i økonomisk henseende prægede også årene efter 1986. Stigende omsætninger og overskud gav hurtigt en god soliditet, og det gav selvtilid hos både bestyrelse og daglig ledelse. Gælden kunne afvikles planmæssigt, der kunne betales royalty, og der kunne afholdes stigende udviklingsomkostninger. Omsætningen steg fra 208 mio. kr. i 1986/87 til 253 mio. kr. i 1988/89, mens overskuddet i samme periode steg fra 13 mio. kr. til 14,5 mio. kr.

Rekordomsætning, men ringe resultat at sælge på Børsen

I regnskabsåret 1989/90 opnåedes med en stigning på 16 procent den hidtil største omsætning i selskabet, 293 mio. kr. Men det år kunne overskuddet ikke følge med. Det blev på kun 12,4 mio. kr., en halv million mindre end helt tilbage i 1986/87. Og det var der gode forklaringer på. Der var udgiftsført omkostninger til produktudvikling på 20,2 mio. kr. mod 14,1 mio. kr. året før, en stigning på 43 procent, og salgsomkostningerne var steget med 30 procent.

Desuden gav årsberetningen en forklaring på det lave overskud som hidrørende fra forøgede afskrivninger på grund af afløsningen af royaltyforpligtelsen og større skat, da afskrivninger på goodwill ikke var skattemæssigt fradragsberettigede. Og forklaring kunne nok være påkrævet af hensyn til de potentielle, nye investorer, som beretningen i høj grad henvendte sig til. Årsregnskabet var nemlig en del af børsprospektet, og det var derfor interessant, at selskabet netop på grund af planerne om børsintroduktion i 1990 havde ladet royaltyforpligtelsen afløse af en fast sum. Goodwill blev beregnet til at have udgjort 267 mio. kr. ved etableringen i 1986. Dette beløb var siden, ved betaling af royalty, nedbragt til 236 mio. kr. pr. juni 1990.

Finansieringen af disse 236 mio. kr. medførte, at selskabet skiftede bankforbindelse. Den Danske Bank's forsigtighed tilsagde den at afvise finansieringen på trods af tillidsvækkende langtidsbudgetter, og på trods af et særdeles godt samarbejde siden 1973. Unibank's større risikovillighed ses i regnskabet som en forøgelse af den langfristede gæld på knap 236 mio. kr. modsvaret af en stigning i anlægsaktiverne på knap 230 mio. kr. gennem aktivering af goodwill.

Unibank's lånevillighed må i høj grad tilskrives den interesse, som den

lokale bankdirektør i den tidligere Andelsbanken, Jacob Halgaard, havde vist Glunz & Jensen, siden han i november 1983, kort efter sin tiltrædelse, sammen med sin forgænger Filip Kastberg overrakte bankens erhvervspris til virksomheden.

Transaktionen med afløsning af goodwill blev anset for nødvendig, hvis selskabet skulle være "spiseligt" for investorerne, som næppe ville have sat pris på en fortsættelse af royaltyforpligtelsen. Transaktionen stillede store krav til omsætning og indtjening i de følgende år. Der var dels den store rentebyrde - i 1989/90 steg de finansielle udgifter med 27 mio. kr. - og dels afskrivninger på goodwill på næsten 21 mio. kr. om året, som ikke kunne fradrages skattemæssigt. Til gengæld var royaltybetalingen på 15% af omsætningen bortfaldet. Den ville i det år have kostet små 44 mio. kr. Men virksomheden havde mistet det sikkerhedsnet, som tidligere garanterede, at royaltybetalingen ikke kunne fremkalde underskud.

En anden grund til at afløse royaltyforpligtelsen var, at man ville muliggøre ekspansion eller eventuelle køb af andre virksomheder, som - af hvilken art de måtte være - efter aftalen ville være omfattet af forpligtelsen til at betale 15% royalty af omsætningen. Og det ville være svært eller sandsynligvis umuligt at finde en aktivitet, der var tilstrækkeligt rentabel til, at der kunne betales 15% royalty.

Den hidtidige resultatudvikling havde imidlertid givet tillid til fremtiden, og i årsberetningen står der, at "forventningen til de kommende års indtjening indebærer, at bankgælden vil kunne afdrages over de næste 5-6 år".

Det lå i planerne, allerede mens rådgivergruppen arbejdede fra 1985, at søge det nye Glunz & Jensen selskab noteret på Fondsbørsen, så snart der forelå mindst tre års tilfredsstillende regnskaber. Dermed kunne der skabes et frit marked for selskabets B-aktier, til glæde for bl.a. medarbejderne. Dette krav var, som det fremgår foran, opfyldt efter afslutningen af 1988/89. Men først skulle royaltyaftalen forhandles på plads. Generalforsamlingen i september 1990 vedtog at søge optagelse på Børs 1 i efteråret 1990 ved udstedelse af 7 mio. kr. nye B-aktier. I mellemtiden var aktiekapitalen fra 1986 på 2 mio. kr. ved udstedelse af fem fondsaktier pr. aktie i 1987 og yderligere én i 1990 umiddelbart før børsintroduktionen, forøget til 24 mio. kr. Man ville dermed komme op på 31 mio. kr. i nominel aktiekapital.

*Introduktionen
godt forberedt*

Udarbejdelsen af børsprospektet begyndte tidligt på året 1990 under for-
sæde af Unibank og Gudme Raaschou Børsmæglerselskab A/S. Desuden
blev der trukket hårdt på revisorerne fra C.Jespersen, repræsenteret ved Finn
Louis Meyer og Erik Kold og på RBH-REVISION AKTIESELSKAB ved
Bent Hybholt. Bestyrelsesformandens kontor stod inde for juraen, og der
blev slidt i det i de små kontorer i Ringsted i mange måneder.

I erkendelse af den større ekspertise på det regnskabstekniske område, der
ville være behov for i et børsnoteret selskab, var Finn Samuelson, der var
revisoruddannet og cand.merc. og kom fra en stilling som regnskabschef hos
3M, Danmark, blevet ansat som økonomichef i juni 1989. Vel inde i virksom-
hedens regnskaber og rutiner var han godt rustet til at kaste sig over udarbej-
delsen af tal til børsprospektet. Et børsprospekt er noget, de fleste selskaber
kun laver én gang i deres historie. Det bliver aldrig en rutineopgave, og der-
til kommer, at der efter bankfolks og børsmægleres mening, kun er én måde,
at gøre det på, nemlig deres. Så arbejdet blev i høj grad styret og præget af
eksperter. Men selv under de konditioner tog det lang tid.

En pæn gevinst til de gamle aktionærer

Der blev regnet, og navnlig gættet, meget på en sandsynlig introduktions-
kurs. Der var i begyndelsen gæt fra 400 helt op til omkring 1.000 på de mest
euforiske dage - men med mindre og mindre overbevisning desto nærmere
man kom på salgsdagene, som var fastsat til den 10. og 11. oktober 1990.
Minimumkursen blev fastsat til 450.

Prospektet blev færdigt til tiden, som sådan noget skal, men kun i sidste
øjeblik før informationsmødet i Unibank's hovedsæde i Torvegade i Køben-
havn den 3. oktober. Mødet blev introduceret og styret meget professionelt af
Unibank, og der var overbevisende, seriøse indlæg af bestyrelsens formand
Kai Michelsen og John Kejlhof, som også viste et stort dias-show om virk-
somheden. I forhallen var etableret en udstilling af fremkaldemaskiner og
kopiudstyr, der blev vist frem af serviceteknikere i hvide kedeldragter med
rødt bomærke på ryggen. Spørgsmålene fra salen var få og ikke forurolig-
gende. Men det var umuligt at se på de professionelle børsmægleransigter
ved det efterfølgende traktement, om de havde fået et positivt indtryk af
præsentationen.

Ved et møde i banken den 12. oktober om morgenen viste det sig, at der var
købstilbud til 8,3 mio. kr. til minimumkursen 450, som blev introduktions-

kursen, når betingelserne for tilstrækkeligt salg og tilstrækkeligt stort antal aktionærer skulle opfyldes. Kun nogle få købsønsker blev således ikke helt opfyldt. Til Glunz & Jensen's kasse var der altså 31,5 mio. kr., som efter de omkostninger, der fulgte med, gav et nettoprovenu på 28,9 mio. kr. Selskabet fik 539 nye aktionærer i tillæg til de 117, der var i forvejen, og blev noteret på Fondsbørsen, aktiemarked 1 første gang den 22. oktober.

De aktionærer, der i 1986 købte en aktie for 110 kr., havde i mellemtiden fået fondsaktier to gange og kunne nu konstatere en gevinst på 5.290 kr. pr. aktie.

Det sidste regnskabsår før børsnoteringen viste selskabets hidtil største omsætning på 293 mio. kr., men overskuddet blev, mest på grund af afløsningen af royaltyordningen, kun på 12,4 mio. kr.. Selve introduktionsåret blev meget skuffende med et fald i omsætning på 42,7 mio. kr. som trods besparelser på omkostninger på 21,5 mio. kr. resulterede i et underskud på 1,9 mio. kr.

KIRSTEN GIFTEKNIV SPILLER OP

*Var Glunz & Jensen
og de andre ved at
begå selvmord?*

Antagelig inspireret af nogle investorers bange anelser havde journalisten John Mynderup allerede i oktober 1989 taget spørgsmålet om branchens fremtid op i nogle artikler i dagbladet Børsen.

"Danmarks grafiske industri på vej mod kollektivt selvmord", skrev han i en overskrift med underrubrikken: "8 danske virksomheder ved at udspille deres hovedrolle på verdensplan". Spådommene om de kommende vanskeligheder, som han baserede på udtalelser fra branchefolk og aktieanalytikere, viste sig at holde et godt stykke ad vejen. Det gik faktisk galt.

De otte virksomheder var Eskofot A/S, Purup Electronics A/S, Glunz & Jensen International A/S af 1986, Helioprint Grafisk A/S, Lüth International A/S, Hope Computer Corporation A/S, H. Jessen Jürgensen A/S (Ajax International) og Danagraph A/S, som tilsammen omsatte for henved 2 mia. kr., hvoraf over 96 procent blev eksporteret, og beskæftigede næsten 2.000 medarbejdere.

John Mynderup medgav, at virksomhedernes indtjening målt på egenkapitalen var rimeligt høj, "for enkelte selskabers vedkommende endog særdeles fremragende". Men han konkluderede, at kravene til forskning og udvikling ville blive så store, at "det kun er et spørgsmål om tid, før den danske industri bliver presset tilbage fra de produktområder, hvor de i dag sidder på tilsammen 40-60 procent af verdensmarkedet".

Han hævdede, at de fremtidige problemer først og fremmest skyldtes manglende vilje til samarbejde om udvikling og forskning. Han citerede aktieanalytikere for, at flere management buy-outs havde gjort det nærmest umuligt at skabe et slagkraftigt konsortium, og han lod dem slutte med at spørge, om et samarbejde mellem de nye ejere skulle være muligt, nu da de var aktionærer, selv om de ikke kunne finde sammen, da de blot var ledere.

John Mynderup var dog ikke blind for mulige lyspunkter i situationen og nævnte visse berøringsflader mellem nogle af selskaberne, f.eks. Peter Glunz' plads i Lüth International's bestyrelse og Arne Purups i Glunz & Jensen's. Desuden nævntes den omstændighed, at flere havde Handelsbanken som pengeinstitut. Men, som han skrev, og det er måske her, man skal finde hans ærinde: "Mere interessant er det dog, at Hafnia-koncernen, som dels er storaktionær i branchens største selskab, Eskofot A/S, og dels var aktiv deltager ved

ejerskiftet i Lüth-gruppen i 1987, havde fået et indgående kendskab til selskabets konkurrenter og til markedet for grafisk udstyr. Eventuelle initiativer til en samling af de danske kræfter må derfor komme fra Hafnia og/eller Handelsbanken".

Berlingske jokkede i det

Et års tid senere, den 25. februar 1991, tog Berlingske Tidende tråden op over samme tema: manglende vilje til samarbejde på omkostningskrævende områder. Man konkluderede: "konsekvensen er, at kun de stærkeste overlever". Bladet opholdt sig meget ved den økonomiske udvikling i de seneste tre år. Eskofot havde kun genereret 3 procent overskud af de samlede aktiviteter i 1989.

Glunz & Jensen klarede 18 procent, men her hæftede man sig ved, at der i børsprospektet var forudset et resultat på 28 mio. kr. for første halvår af 1990/91. Men allerede et par måneder senere havde selskabet meddelt, at man kun havde tjent 1,8 mio. kr. og regnede med noget tilsvarende for andet halvår. "Det har fået flere analytikere til at tale om fup og svindel", påstod bladet.

Artiklen var imidlertid behæftet med grove fejl, som medførte en skarp protest fra Glunz & Jensen i form af en meddelse til bladet såvel som til Fondsbørsen.

De 28 mio. kr. var det forventede resultat før skat for hele året, og ikke som anført af Berlingske Tidende for første halvår, og de 1,8 mio. kr. i overskud for halvåret var ikke før, men efter skat. Halvårsresultatet før skat blev 10 mio. kr., som altså burde have været sammenlignet med de estimerede 28 mio. for hele året.

Avisen havde sammenlignet æbler med pærer og samtidig i en kurve vist nogle helt forkerte kursudviklinger. De viste en kursnedgang fra introduktionstidspunktet fire måneder tidligere på 80% (fra 1.500 til 300), mens den faktiske nedgang var knap 33% (fra 450 til 305). På baggrund af selskabets meddelelser og et møde med Berlingske Tidende's erhvervsredaktion, bragte bladet to dage senere en dementerende artikel med de korrekte oplysninger.

I samme artikel slog imidlertid også Berlingske Tidende til lyd for samarbejde i branchen, selv om man godt kunne se, at virksomhedernes afhængighed af store kunder var en vigtig hindring, da flere produkter udvikledes i samarbejde med kunden, og en sammenlægning kunne betyde, at de konkurrerende kunders udviklingsfolk også ville blive nødt til at samarbejde.

Ny avisomtale af branchen

I februar 1991 vendte John Mynderup i Børsen tilbage til samarbejdet i branchen. Han dissekerede omhyggeligt de otte selskabers ejer- og ledelsesforhold og fastholdt, at der var tale om kollektivt selvmord. Glunz & Jensen's børsintroduktion blev betegnet som en skandale på grund af nedgangen i indtjening og kursfaldene straks efter. Arne Purup, som netop ville satse nye 50 mio. kr. i sin virksomhed, blev hånet for at se sig om efter en udenlandsk partner, da han jo "finder de førende i verden i pre-press branchen lige uden for sin egen dør". Eskofot beskyldtes for at satse manisk på produktudvikling, kvalitetskontrol og vækst i salget, mens ejerne karakteriseredes som smurt ind i mærkværdige transaktioner på øerne Egholm og Agersø i Storebælt. Helioprint kom kun ud af 1989 med overskud, på grund af en gældsnedskrivning fra Udviklingsfondet, mens Danagraph skulle have klaret sig ved at "køre frem og tilbage med forskellige aktiviteter og have afhændet datterselskabet i USA". Der var ros til Jessen Jürgensen som en "lille, veldrevet og stærk familieejet virksomhed med flere aktiviteter", og også Lüth blev behandlet pænt, blot med en bemærkning om "betydelige beløb til udvikling og teknologisk konsolidering". Hope konstateredes at være i total opløsning og ansås at være færdig som børsvirksomhed. Det holdt stik, for kort tid efter gik selskabet konkurs.

Der var ikke i denne artikel nogen direkte opfordring til fusioner eller andre former for samarbejde udover den lille spidse bemærkning til Purup. Men de mange ord om store udviklingsomkostninger og faldende indtjening talte deres tydelige sprog om samme ærinde som tidligere.

Var selskaberne for forskellige til at samarbejde

Der var nok noget om snakken, og presseomtalerne har givetvis været anledning til selvransagelse i branchen, som den barske tone i artiklerne til trods, heller ikke tog til genmæle. En af de få fortalere i branchen selv var Steen Juel Nielsen fra Eskofot, som mente, at muligheden for samarbejde var til stede, og at der var flere synergifordele ved det. "Det er kun viljen, der mangler", sagde han.

Der var også, om ikke egentlige forhandlinger, så dog samtaler selskaberne imellem om spørgsmålet, når lejlighed bød sig, uden at der kom noget brugbart ud af det. Forskellene mellem dem var sikkert store på mange områder. Det gjaldt blandt andet organisationstilhørsforhold, hvor Glunz & Jensen stod helt uden for organisationerne, og det gjaldt selskabernes almindelige virk-

somhedskulturer. Desuden frygtede man ganske afgjort reaktionen fra de større internationale Private Labels kunder. De personlige modsætninger mellem nogle af lederne ville også gøre et samarbejde vanskeligt. For nogle, både bestyrelsesmedlemmer og ledere, var spørgsmålet om, hvem der i givet fald skulle lede en eller flere fusionerede virksomheder måske vigtigt. Tænk, om det nu ikke blev mig!

*Blev det
traditionelle
gjort til en dyd*

HIGH-TECH OG KVALITETSSTYRING

Det stod klart, at tidshorisonten for fremkaldemaskiner til film blev kortere fra år til år, men udviklingsbilledet i Glunz & Jensen var stort set det samme i mange år, selv om mange detaljer i maskinerne forbedredes og forfinedes.

De fleste ændringer skete i design og materialevalg, og Kaj B. Marum sagde ofte, at man stadig levede af at bygge fremkaldemaskiner på samme måde, som Peter Glunz og Bjarne Jensen gjorde det i 70'erne. Det gjaldt på sæt og vis også de nye maskiner i "Projekt 90", som på trods af mange tekniske forbedringer, en ny produktionsteknik og et helt igennem moderne design, principielt fungerede som de tidligere maskiner.

I forbindelse med, at markedsføringen af fotoplotteren, MultiPlotter 60, var begyndt i 1986, skrev Caja Winterø i en generel artikel om Glunz & Jensen i bladet Industriel Produktion - måske meget kendetegnende: "Virksomheden er på 13 år vokset til godt 200 medarbejdere. De har vist, at innovation kan være at tænke utraditionelt, men i lige så høj grad at gøre det traditionelle til en dyd".

De få tiltag til egentlige fornyelser i 80'erne bestod i tilløbene til fotoplotteren og minilaboratoriet, som begge endte ude i sandet, hvilket fik nogle til somme tider at spørge sig selv, om det måske var rigtigt, at Glunz & Jensen ikke var egnet til den højteknologi, der så ud til at være fremtiden på det reprografiske område.

Dertil kom opkøbene i 1988 af Grafolux, som fremstillede kopiudstyr, og af Artica i 1989. Men ingen af dem kunne betegnes som egentlige fornyelser. Der var tale om komplettering af produktlinierne. John Kejlhof udtalte da også til Aktuel Grafisk Information, at de to virksomhedsovertagelser var resultatet af en strategi, som gik ud på at gøre Glunz & Jensen til totalleverandører inden for traditionelt reprodstyr. Der var altså en strategi, men den gik nærmest ud på, som Caja Winterø havde sagt: at gøre det traditionelle til en dyd.

Visioner og strategiformuleringer havde ikke været Glunz & Jensen's stærke side. Først omkring 1989 begyndte der at komme forslag om strategidebatter i ledelsen, og der holdtes et par seminarer over emnet, uden at man kom stort videre. De formulerede mål lå næsten alle inden for det kendte. Det var småt med visioner. Dog lykkedes det endelig på et seminar i 1991 med visions-

ledelse som emne at komme frem til en målsætning der hed: "Vi vil være førende inden for elektronisk reprografi". Det var ambitiøst, men dog noget at gå efter, og man havde allerede udnævnt sig selv til "Leader of Pre-press" i forbindelse med DRUPA '90.

Målsætningen var reel nok og ikke tilfældig. Ingen var i tvivl om, at fremtiden i reprot teknik havde at gøre med elektronisk high-tech. Den passede også perfekt til at retfærdiggøre et projekt, der var startet i midten af 1987. Det skulle nu vise sig, om Glunz & Jensen kunne andet og mere end "Apparatebau".

Det var naturligt for Glunz & Jensen at bevæge sig ind på de mere højteknologiske områder af reprot teknikken, som vandt frem i 80'erne og kunne komme til at påvirke markedet til ugunst for virksomheden. Der skete mest i udlandet, hvor scannere til sort/hvid- og farvereproduktion og computer-to-plate systemer, der måske kunne gøre fremkaldelse af film til noget langt mindre, end det var, dukkede op i større og større antal. Også i Danmark var noget i gang. Eskofot forsøgte sig med en scanner, og Hope Computer var langt fremme med et computer-to-plate system, eller som Hope selv kaldte det, et direct-to-plate system, LaseXposer.

En af de ingeniører, der var med til at udvikle Eskofot's scanner, ægypteren Samir Lehaff, forlod projektet og forsøgte i sit eget firma, Twinsys, at skabe sit eget projekt. I begyndelsen tilsyneladende med succes. Udviklingsomkostningerne, der i et vist omfang var finansieret af en fransk kunde til projektet, var imidlertid store, projektet trak ud og belastede likviditeten stærkt.

På det tidspunkt kom John Kejlhof i forbindelse med Samir Lehaff og forsøgte gennem mange måneder at forhandle sig frem til et samarbejde om projektet under en eller anden form.

Det lykkedes ikke for ham at enes med Samir Lehaff om nogen form for samarbejde, og han valgte derfor at vente på den åbenbart uundgåelige konkurs for så at slå til. Forskellige forsøg efter konkursen på at overtage dele af eller hele projektet strandede på blandt andet modstand fra en stor, fransk kreditor, og Glunz & Jensen valgte derfor at ansætte fire ingeniører fra Twinsys til i eget regi at udvikle en sort/hvid digital billedscanner, som blev døbt MultiScan. Niels W. Knudsen, Lars Møller Kristensen, Christian Poulsen og Torben Warming kom med en mængde knowhow og lovede at have en færdig scanner i løbet af et år. De betingede sig, at arbejdspladsen ikke måtte være fjernere fra København end

*Ind i high-tech
alderen
i Roskilde*



Multiscan 3244 - på vej ind i high-tech

Roskilde, og sådan blev det. Der blev lejet lokaler på Københavnsvej 170, og arbejdet gik i gang under kollektiv ledelse. En ordning, der viste sig ikke at kunne holde i det lange løb.

En af skeptikerne overfor projektet var bestyrelsesmedlem Arne Purup, som kendte til vanskeligheder og omkostninger i den slags projekter fra sin egen virksomhed. Han troede hverken på budgetter eller tidsplaner, og anbefalede Glunz & Jensen at fortsætte med at lave det, man var god til.

Organisatorisk kom der problemer i scannerprojektet sidst på sommeren 1989. Nogle af de første fire forlod afdelingen og ledelsen blev overtaget af Erling Hviid, som siden skuffelsen med fotoplotteren havde været leder af et elektromedicinsk projekt i PBI-Development A/S.

Projektet kom stort set til at leve op til Arne Purups skepsis. Scanneren blev ikke perfekt, og den blev for dyr. Da der endelig, mere end to år senere end planlagt, var en nogenlunde salgbar version, havde konkurrenterne sat sig på markedet med mere avancerede og billigere scannere. Blandt dem var Samir Lehaff, der i selskabet Scanview var kommet med en farvescanner, udviklet og fremstillet i samarbejde med edb- og finansmanden Michael Mathiesen. Den kunne sælges billigere end Glunz & Jensen's sort/hvid scanner, og blev solgt til

blandt andre Glunz & Jensen's kunde Chemco under navnet Scanmate.

Den indledende gravskrift over MultiScan kunne man nok læse i årsberetningen 1991/92: "Introduktionen af koncernens første produkt inden for digital billedbehandling, MultiScan 3244, har taget længere tid end forudset ... og koncernens forhandlere, der for de flestes vedkommende er nye i denne del af prepress markedet, kræver mere træning og uddannelse end først antaget". Året før stod der, at den var forsinket, således at effekten af introduktionen først ville komme i 1991/92, men at den gennem en grundig markedstest havde bevist sin berettigelse, og at et antal scannere var installeret og i produktion. Der blev nævnt to konkrete installationer i Danmark og en i England.

I begyndelsen af 1993 blev projektet opgivet og den særlige udviklingsafdeling i Roskilde lukket.

Arbejdet med opbygning af et kvalitetsstyringssystem, som var begyndt i 1987 med Kaj B. Marums indsats for at ændre nogle holdninger til begrebet kvalitet, særligt hos de tekniske medarbejdere, var dikteret af de generelt voksende krav på verdensmarkedet. Men også af ultimative krav fra flere af de største Private Labels kunder, som dog havde givet rimelige tidsfrister for opnåelse af certificering efter ISO 9000 normer.

Da godkendelsen nødvendigvis måtte omfatte ikke blot produktionen, men også hele udviklingsfasen og salgs- og servicefunktionerne, var det certificering efter ISO 9001, man måtte satse på.

På et meget tidligt tidspunkt blev "de ti bud for kvalitet" formuleret, som grundlag for holdningsbehandling. Det hed bl.a.:

"Perfekt kvalitet er gratis, ikke en gave, men resultatet af en konstant forbedret indsats"

I de næste år blev der holdt mange møder med forskellige medarbejdergrupper til oprustning af moralen og indarbejdelse af flere og flere kvalitetsprocedurer. Under vejledning fra Teknologisk Institut blev kvalitetshåndbogen langsomt til, samtidigt med at dens regler blev implementeret i moderselskabets afdelinger og i Ritema, som var det eneste produktionsselskab, der var med i denne første omgang. Dansk Standardiseringsråd blev valgt som certificerende organ, og efter en kritisk gennemgang af virksomheden og eksaminering af snart sagt

*Glunz & Jensen's
nye bibel*

*Det var ikke
Glunz & Jensen's
skyld - alene*

alle medarbejdere fra administrerende direktør til lagerassistent i flere dage, et såkaldt certificeringsaudit, kunne John Kejlhof og Kaj Marum endelig modtage dokumentet for certificering efter DS/ISO 9001 i december 1991.

I årsregnskabets beretning forventedes det, at de øvrige tre produktions-selskaber kunne certificeres i foråret 1993, hvilket stort set kom til at holde stik.

Den nedgang i omsætningen, der måtte konstateres sidst i 1990, havde naturligvis andre årsager end blot, at det ikke lykkedes at få Projekt 90 og Multi-Scan færdige til tiden. Den kom væsentligst på grund af voldsom recession på næsten alle markeder.

Desuden var konkurrencen mellem de store kommet til at handle om marginale, tekniske forskelle, som det var dyrt at udvikle og markedsføre. Den del af markedet, der ville købe billigere og var tilfreds med mindre sofistikerede maskiner, blev betjent af små udbydere, der ikke gjorde så meget ud af gennemtænkt design, typegodkendelser og kvalitetsstyring.

Og så troede man i begyndelsen ikke rigtigt på de signaler, der kom fra de lande, der først ramtes af recession. Karakteristisk for den daglige ledelse var optimisme og tillid til markedet og en tro på egen formåen i henseende til produktudvikling og salg. Man havde særlig stor tiltro til det tyske marked, der da også holdt længe på grund af den nye efterspørgsel fra det tidligere Østtyskland, og salgsafdelingen fastholdt længe sin spådom om et snarligt opsving i USA, som man kunne udnytte med sin egen organisation efter bruddet med LogEtronics.

Der blev fortsat budgetteret med omsætningsstigninger i 1991/92 på trods af en nedgang i omsætning fra 292 mio. kr. i 1989/90 til 250 mio. kr. i 1990/91. Salgsafdelingens og den administrerende direktørs optimistiske forventninger holdt ikke, omsætningen blev 231 mio. kr. Men til gengæld var bunden så nået.

BESKÆRING OG NY VÆKST

Al sund fornuft siger, at når man skærer ned, skal man skære så dybt at det hjælper. Men det er vanskeligt at se, hvor dybt det så er. Den optimistiske indstilling i Glunz & Jensen tilsagde, at man ikke måtte skære så dybt, at man blev for afkræftet til at kunne løfte opgaven, når opsvinget kom - det lå jo lige om hjørnet Så hellere leve med lidt for høje omkostninger i en kortere tid.

Efter konstateringen af, at det stort set var slut med at sælge reprojekameraer, blev aktiviteterne i Sorø lukket og den smule kameraproduktion, der var tilbage, blev flyttet til SAPP, som også fik produktionen af kopiudstyret tilbage. Nogle få medarbejdere fulgte med og andre blev afskediget. Selskabet Artica blev fusioneret med SAPP. I 1994 lukkedes kameraproduktionen helt.

Personalereduktionerne i de øvrige produktionsselskaber blev udført selektivt, alt efter hvilke produkter, der solgtes bedst. Overflytninger og udlån af medarbejdere blev også taget i anvendelse, hvor det var fornuftigt, men alligevel blev det til mange afskedigelser. Et gennemsnitligt antal fuldtidsansatte på 200 i 1989/90 og det samme i 1990/91 faldt til 170 i 1991/92. Senere faldt antallet af personer helt ned til omkring 160 for at stige lidt igen, da produktionen af de nye maskiner fra Projekt 90 kom i gang og viste sig at kunne sælges i pæne antal.

De første afskedigelser forekom i produktionsleddet. Det var her arbejdsmængden var tydeligt faldende. Men senere kom turen til udviklingsafdelingen, der måtte se sig reduceret mærkbart, selv om der var opgaver nok at tage fat på. Salgsafdelingen og administrationen havde så få medarbejdere, for de flestes vedkommende nøglepersoner, at kun beskedne nedskæringer var mulige, når de nødvendige opgaver skulle løses.

For at udnytte kapaciteten mest effektivt og spare omkostninger til administration, blev der foretaget en omfordeling af produkter, så det blev muligt at nedlægge produktionen i Revomatt og fusionere selskabet med SAPP. Der var således kun fire af de seks danske datterselskaber tilbage ved indgangen til regnskabsåret 1992/93.

Selskabets bestyrelse og ledelse var med god grund nervøse over flere år i træk at opleve betydelige omsætningsfald og beskedne resultater før skat, endog underskud efter skat. Der blev stillet spørgsmålstejn ved, om markedet nogen

*Det gør ondt
at skære ned,
og det er svært*

Noget måtte gøres

sinde igen ville rette sig for alvor, og visdommen i afløsningen af royaltyaftalen op til børsintroduktionen blev anfægtet fra flere sider. Andre sagde, at det var let at være bagklog, og at det først 10 år senere kunne gøres op, hvad der var økonomisk klogt, og hvor stor nytte selskabet kunne få af frihedsgraden til at købe virksomheder op. Det senere køb af Lüth har fået kritikken til at forstumme. Bestyrelsen brød sig meget lidt om de gentagne fejlslåede skøn over den fremtidige omsætning og det dertil hørende resultat. Bestyrelsen brugte megen tid og gjorde sig lange overvejelser, hver gang Fondsbørsen skulle have meddelelser.

Organisationen var meget afhængig af John Kejlhofs person, og ledelsen af teknik og produktion måtte styrkes, efter at Kaj B. Marum i begyndelsen af 1992 havde forladt virksomheden.

Der var desuden en række drøftelser med og blandt medarbejderne, både om "den gamle virksomhedsånd", der virkelig blev sat på prøve under de mange afskedigelser, og om ledelsesform, struktur og fremtidsudsigter for Glunz & Jensen.

Efter en grundig søgeproces besluttede bestyrelsen i foråret 1992 at ansætte Lars Friis Østergaard som vicedirektør og teknisk direktør. Han var elektronikmekaniker og havde senere uddannet sig til teknikumingeniør og HD. Før tiltrædelsen var han underdirektør i GN Elmi med ansvar for konstruktion og produktion af avanceret måleudstyr til telekommunikation.

Lars Friis Østergaard fik opgaven med at styrke den teknologiske udviklingsbase for selskabet og med at overveje den fremtidige organisationsstruktur. Senere fik han andre og større opgaver.

Markedet begyndte at vende

De tunge skyer over markedet blev hængende i nogle år og lattede noget langsommere, end de fleste ventede. Fra 1991/92, hvor omsætningen faldt til 231 mio. kr. er den i de følgende år steget pænt år for år. I 1992/93 til 267 mio. kr., året efter til 293 mio. kr. og i 1994/95 til hele 384 mio. kr. Men her talte omsætningen fra købet af Lüth med i de sidste to måneder af regnskabsåret med ca. 45 mio. kr. Også på bundlinien kunne omsætningsvæksten måles med betydelige stigninger i resultat før skat, som i 1994/95 blev på 51 mio. kr., mens resultat efter skat blev 25 mio. kr.

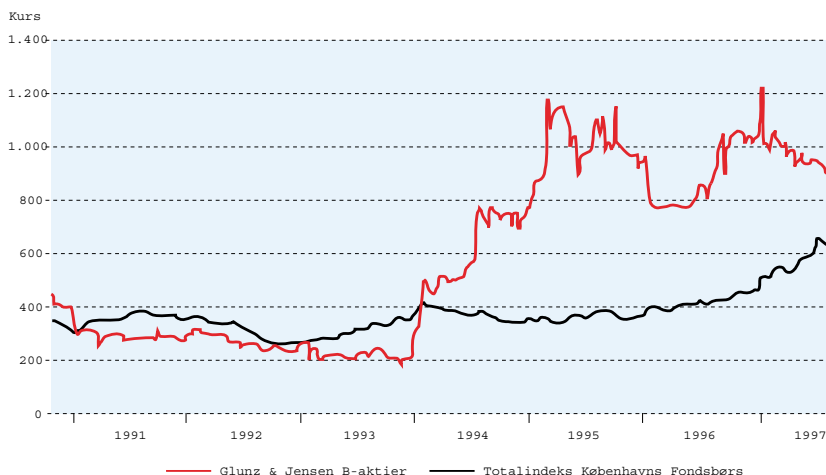
Umiddelbart synes virksomhedens resultat efter skat ikke så imponerende, som det i virkeligheden er. Afskrivningen på goodwill slører det faktum, at

selskabet har en enestående evne til - også i år med faldende omsætning - at skabe positivt cash flow, og virksomheden er derfor i stand til hastigt at afdrage på sin gæld. Havde det senere omtalte køb af Lüth i 1995 ikke fundet sted, havde virksomheden været gældfri i 1995/96 og altså været i stand til at betale resten af lånet på 231 mio. kr. tilbage til Unibank.

Fra 1995/96 slog overtagelsen af GET fuldt igennem, og omsætningen i 1995/96 og 1996/97 blev henholdsvis 600 mio. kr. og 634 mio. kr. Årenes resultater kunne ikke følge med, men blev på 13,1 mio. kr. i 1995/96 og 14,4 mio. kr. i 1996/97. Det sidste resultat var påvirket af ekstraordinære omkostninger i forbindelse med salget af det brasilianske datterselskab. De regnskabsmæssigt beskedne overskud dækker over en god indtjeningsevne, som "sløres" af, at virksomheden i årene frem til maj 2001 årligt afskriver 46 mio. kr. på goodwill, som stammer fra dels afkøbet af royaltyaftalen, dels købet af GET. Afskrivninger på goodwill er ikke skattemæssigt fradragsberettiget. Virksomheden har med andre ord haft et pænt resultat før skat, og ikke mindst er virksomhedens evne til at skabe positivt cash flow væsentligt større, end det regnskabsmæssige resultat umiddelbart lader formode.

Da omsætningen for alvor begyndte at stige igen, fik flere børsmæglere og aktiekøbere øjnene op for selskabets muligheder.

Aktiekursen havde i 1991/92 været helt nede under 180, altså væsentligt under halvdelen af emissionskursen i 1990, der var 450. Senere steg kursen voldsomt, og udviklingen i kursen ses på kurven nedenfor.



Der er i de seneste år vendt op og ned på meget i Glunz & Jensen, så virksomheden igen fremstår sund og levende i en delvis ændret skikkelse.

I løbet af 1991 og 1992 udviklede der sig et mere og mere anstrengt forhold mellem bestyrelsen og den administrerende direktør gennem næsten 10 år, John Kejlhof. På bestyrelsesmødet den 1. december 1992 blev John Kejlhof anmodet om at fratræde med omgående virkning. Begrundelsen var uoverensstemmelser med bestyrelsen om virksomhedens ledelse.

Samtidigt med afskedigelsen af John Kejlhof blev den hidtidige vicedirektør, Lars Friis Østergaard, efter kun et halvt års ansættelse tilbudt at indtage positionen som administrerende direktør. Dermed startede en ny æra for selskabet med store forandringer i såvel ledelsesstil som struktur.

KØBET AF DEN STØRSTE KONKURRENT

*Parringsdans
med Lüth*

Glunz & Jensen i Ringsted og Lüth i Slagelse var på verdensplan de to dominerende virksomheder inden for fremstilling af fremkaldemaskiner til den grafiske industri. De to virksomheder holdt godt øje med hinandens bevægelser på markedet. Faren herved var en mulig opslidende indbyrdes konkurrence. Lüth's dominerende kunde var Agfa, mens de største af de øvrige filmproducenter i det grafiske marked var i stald hos Glunz & Jensen.

I maj 1992 drøftede bestyrelsen i Glunz & Jensen betimeligheden af at følge op på de signaler, som ad uransagelige kanaler nåede bestyrelsens bord om, at Lüth måske var ved at være moden til en drøftelse om et nærmere samarbejde med Glunz & Jensen.

Bestyrelsen kunne udmærket se de muligheder, der ville være i et samarbejde eller helst en fusion. Men der var også anfægtelser og synlige risici. Dels var Glunz & Jensen ikke ledelsesmæssigt gearet til en fusion, dels var Glunz & Jensen's økonomiske resultater nede i en bølgedal, og dels var der nervøsitet over, hvordan de store kunder ville reagere på udsigten til at stå over for en så dominerende leverandør.

Der var enighed om, at Glunz & Jensen ikke skulle tage noget initiativ, men være åben over for et eventuelt udspil fra Lüth.

I januar 1993 drøftede bestyrelsen igen Lüth, hvis økonomi blev analyseret, og fordele og ulemper ved forskellige former for samarbejde blev vurderet. Der var enighed om, at der ville være indlysende fordele ved f.eks. et indkøbs-samarbejde.

På bestyrelsesmødet i marts 1993 kunne bestyrelsesformand Kai Michelsen referere Lüth's bestyrelsesformand Nick Keating for et signal om, at Lüth var åben over for samarbejde om indkøb, produktion og andet, og at Lüth ikke var fremmed over for tanken om en fusion.

På denne baggrund besluttede bestyrelsen at nedsætte et fusionsudvalg bestående af bestyrelsesformand Kai Michelsen, næstformand Allan Andersen samt Peter Glunz og Lars Friis Østergaard.

Fusionsudvalget holdt kort efter et sonderende møde med den administrerende direktør i Lüth-koncernen, Bitten Bandholm, og i løbet af året var der enkelte kontakter. Glunz & Jensen havde god tid og var overbevist om, at tiden arbejdede for Glunz & Jensen. Fra Lüth kom signaler om alternative

overvejelser om egen børsintroduktion eller andre måder at ændre i ejerkredsen på. Men disse muligheder troede fusionsudvalget ikke på realismen i. Det var tydeligt, at nogle af Lüth's A-aktionærer var ivrige efter at sælge deres aktier.

I begyndelsen af 1994 havde Kai Michelsen og Lars Friis Østergaard et møde med Nick Keating og Bitten Bandholm. Konklusionen blev, at en fusion måske kunne blive en mulighed på sigt 1 - 1¹/₂ år, og at Lüth ville vende tilbage.

Henover foråret 1994 var der flere møder og kontakter mellem parterne.

I september kom der på initiativ af Peter Glunz igen gang i kontakterne. Kai Michelsen, Allan Andersen og Lars friis Østergaard holdt tre møder med Lüth, hvor parterne følte hinanden på tænderne.

Med stædig, men venlig vedholdenhed fik Glunz & Jensen's forhandlingsudvalg langsomt men sikkert drejet forhandlingerne i den hele tiden ønskede retning, så drøftelserne fra at handle om fusion mellem de to virksomheder, i foråret 1995 endte med, at Glunz & Jensen kunne købe samtlige aktier i Lüth-koncernens moderselskab GET (Graphic Equipment Technology).

Forhandlingerne var svære og træge og i et vist omfang præget af gemytternes uoverensstemmelse.

Men parterne nåede at finde hinanden, og løsningen var både rigtig for aktionærer og medarbejdere, og bedst af alt undgik man, at en "småkagehistorie" gentog sig. Det ville have været trist, hvis to dominerende danske leverandører skulle have taget livtag med hinanden i stedet for at kæmpe med konkurrenter i udlandet.

Set i bakspejlet kan Glunz & Jensen's forhandlingsudvalg se med tilfredshed på en vellykket forhandlingstaktik.

I Glunz & Jensens bestyrelse var der enighed om, at beslutningen om køb var rigtig.

Prisen for købet blev 168,75 mio. kr., som blev finansieret, dels ved en forøgelse af lånet hos Unibank, dels ved at der i efteråret 1995 blev gennemført en aktieemission på Københavns Fondsbørs, hvor der blev udstedt nominelt 15,5 mio. kr. nye aktier, hvoraf 2,64 mio. kr. var A-aktier.

Emissionen blev tilrettelagt, så Glunz & Jensen Fonden bevarede sin stemmemajoritet, bl.a. for at sikre, at virksomheden også fremover kan være beskyttet mod fjendtlig overtagelse og bevares som en dansk virksomhed.

Overtagelsesdatoen blev fastsat til den 1. april 1995.

Lars Friis Østergaard blev udnævnt til administrerende direktør også i GET, og den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen i Glunz & Jensen A/S blev bestyrelse i GET.

Det blev besluttet hurtigst muligt at fusionere de to selskaber, så de mange rationaliseringsmuligheder kunne udnyttes.

Den første dag i det nye regnskabsår, nemlig den 1. juni 1995 blev en ny organisationsstruktur indført. Udover den administrerende direktør Lars Friis Østergaard kom den daglige ledelse af de to virksomheder til at bestå af økonomidirektør Karsten Bjerregaard, produktionsdirektør Claus Melgaard og salgs- og marketingdirektør Steen Høier, og søgeprocessen efter en ny udviklingsdirektør blev indledt. Denne proces bar frugt, og Jens Thorup tiltrådte den 1. februar 1996 som udviklingsdirektør.

Det var en stor opgave for ledelsen at forberede den administrative og organisatoriske integration af de to virksomheder, som hidtil havde arbejdet meget forskelligt, og som ikke mindst havde meget afvigende ledelsesmetoder og virksomhedskulturer i øvrigt.

Den formelle fusion af Glunz & Jensen A/S og GET A/S fandt sted pr. 1. juni 1996.

I løbet af efteråret 1995 blev der gennemført personalereduktioner, så det samlede antal heltidsansatte ved årsskiftet 1996/97 udgjorde 338.

Gennem de første 25 år af Glunz & Jensen's historie har virksomheden gennemgået en rivende udvikling. De første år var præget af pionerånd under håndfast og kreativ ledelse af Bjarne Jensen og Peter Glunz. De to personer prægede virksomheden og skabte det, der senere er omtalt som "ånden" i Glunz & Jensen.

Det var svært for John Kejlhof at videreføre ånden i ti-året fra 1982 til 1992, hvor han var administrerende direktør. For ham var det salget, der skulle styre virksomhedens udvikling og produktion. Ledelsesstilen var centralistisk.

Siden 1992 har Lars Friis Østergaard stået i spidsen for virksomheden. Han stillede fra starten krav til medarbejderne om forandringsparathed. Et nyt hold af ledere med en mere omfattende uddannelsesmæssig baggrund blev ansat.

Glunz & Jensen har gennem en afbalanceret blanding af nye fremgangsmåder og gammel ånd evnet at vokse sig stor i sin niche og klarer sig i et international konkurrencepræget marked. Glunz & Jensen er blevet den absolut

dominerende leverandør af fremkaldemaskiner til den grafiske branche og står godt rustet til videre fremgang på tærsklen til 25 års jubilæet den 16. april 1998.

Hans-Erik Pedersen
Klaus Øhrgaard
Søren Worm Andersen
Jørn Kildegaard
Per Møller
Peter Glunz
Allan Andersen
Susanne Jensen
Kai Michelsen
Lars Friis Østergaard



År	Selskabet	Bestyrelsen	Adm. direktør
1973	Selskabet stiftes den 16. april som Glunz & Jensen A/S med en nominal aktiekapital på 10.000 kr. (A/S reg.nr. 56.606). Bjarne Jensen og Peter Glunz ejer hver 45%, Gorm Ladefoged 10%.	Gorm Ladefoged (fmd.) Bjarne Jensen Peter Glunz Revision: Reg. revisor Bent Hybholt	Direktionen udgøres af fabrikant Bjarne Jensen.
1978	LogEtronics køber 10% af aktierne, som betales med 4% egne aktier.	Nick Keating indtræder.	
1979	Gennemførelse af det første side-step, som medfører, at Glunz & Jensen A/S skifter navn til PBI-Holding, Ringsted A/S. Hovedaktiviteten fortsættes i Glunz & Jensen International A/S. 50% af aktierne i Lüth købes. De øvrige 50% købes af LogEtronics.	Samme bestyrelse som i det hidtidige Glunz & Jensen A/S.	
1982		Bjarne Jensen bliver formand for bestyrelsen, som i øvrigt består af: Nick Keating Peter Glunz Gorm Ladefoged	John Kejlhof tiltræder.
1983	Krydsejerskabet mellem Glunz & Jensen og LogEtronics ophæves.		
1986	Glunz & Jensen International A/S af 1986 stiftes med en aktiekapital på 2 mio. kr. Det gamle Glunz & Jensen International A/S fusioneres med PBI Holding, Ringsted A/S.	Kai Michelsen (fmd.) Børge Bach Andersen (næstfmd.) Bjarne Jensen Peter Glunz Per Møller Arne Purup Jan Rasmussen	

År	Selskabet	Bestyrelsen	Adm. direktør
1986 <i>fortsat</i>	Glunz & Jensen Fonden stiftes.	Revision: Foruden reg. revisor Bent Hybholt vælges Revisions-firmaet C. Jespersen.	
1987	PBI Holding, Ringsted A/S afhænder de 50% af aktierne i Lüth.	Peter Glunz udtræder og Birger Josephsen indtræder.	
1990	Selskabet introduceres på Københavns Fondsbørs.	Peter Glunz indtræder igen.	
1991		Bjarne Jensen udtræder og erstat- tes af Susanne Jensen. Endvidere udtræder Børge Bach Andersen, som erstattes af Allan Andersen, der vælges til næstfor- mand.	
1992			John Kejlhof fratræder, og i stedet udnævnes den hittidige vicedirektør Lars Friis Østergaard.
1993	Selskabets navn ændres til Glunz & Jensen A/S. De danske datterselskaber fusi- oneres med moderselskabet.	Arne Purup og Jan Rasmussen udtræder og giver plads for tre medarbejdervalgte medlemmer, Hans-Erik Pedersen, Søren Worm Andersen og Klaus Øhrgaard.	
1996		Birger Josephsen udtræder og erstattes af Jørn Kildegaard.	
1997		Ved valg af medarbejderrepræsen- tanter nyvælges Jan Rasmussen, og Hans-Erik Pedersen udtræder.	

