



Michael Andersen (venstre) og Jeppe Christensen er co-founders i køkkenfirmaet Reform, der på få år er gået fra dansk startup til international virksomhed i den trecifrede millionklasse.

# Køkkencheferne

Det danske firma **Reform** udfordrer den etablerede køkkenbranche med designs til overskuelige priser og har indgået samarbejder med blandt andet BIG, Norm Architects og Muller Van Severen. Kunden køber indmaden i IKEA, Reform leverer fronterne. Nu har folkene bag fået en investering på 70 millioner kroner fra Vækstfonden og går efter at tidoble omsætningen inden 2025. Vi har talt med CEO **Jeppe Christensen** om store ambitioner, stoisk filosofi og grimme laminatkøkkener.

TEKST CHRISTIAN MARTINEZ FOTO ROBERT RIEGER

**D**E VAR UMULIGE at overse. De tre strømlinede køkkenmoduler stod linet op i forlængelse af hinanden på standen i Bella Center på Amager og lignede en designers våde drøm om et specialbygget køkken. Glem alt om HTH og hvide, neutralmarinerede køkken-øer. Her var frække bordplader i rustfrit stål, fiberbeton og sprøtelakeret egefinér, kombineret med låger og skuffer i sort, sexet sikkerhedsselestof, der gjorde op med the usual suspects i det danske køkkenlandskab. Hvis køkkenproducenten KVIK i startnullerne blev berømt for sloganet 'Alle har ret til et fedt køkken,' så syntes denne udstilling rent faktisk at levere varen, bare med 20 års forsinkelse. Det var ikke kun, at de tre køkkener stod på den mest centrale plads på designmessen northmodern og bogstaveligt talt var svære at overse. Det var især, at tre af Danmarks hotteste arkitektfirmaer, BIG, Norm Architects og Henning Larsen Architects, stod som afsendere i samarbejde med det nystartede Reform, der tilbød IKEA-hacks for de designorienterede. Det var i 2015, dengang virksomheden kun havde seks medarbejdere, heraf en på løntilskud, og omkring nul kroner i egenkapital. I dag har Reform snart 150 ansatte, kontor i København, Aarhus, New York, Los Angeles og i fire byer i Tyskland,

herunder Berlin, og planer om at åbne showrooms fra Paris over London til Bruxelles. Nå ja, og så har statens finansieringsfond, Vækstfonden, lige investeret en hulens masse penge i firmaet, så der nu for alvor er plads til at vokse.

**OPRINDELIG VAR PLANEN** slet ikke at lave IKEA-hacks, som går ud på, at man udstyrer et IKEA-køkken med snedkerlavede fronter og designer-bordplader. Planen var bare at lave et fedt køkken, der var til at betale. I 2013 havde Jeppe Christensen lige overtaget sin brors andelslejlighed på Østerbro i København med et højglanspoleret, hvidt IKEA-køkken, som i mere end én forstand gjorde ondt i øjnene på ham. Det var ham eller køkkenet, der var ikke plads til dem begge. Christensen havde imidlertid ikke råd til et håndlavet snedkerkøkken fra eksklusive brands som Boffi eller Garde Hvalsøe, så i stedet begyndte han at se sig om efter alternativer.

"Jeg satte mig ned og kiggede på køkkenmarkedet og kan huske, at jeg tænkte: 'Hvor er det dog bare usexet.' Jeg var ikke særlig begejstret for de muligheder, der var, som var sådan noget med at komme ned til en sælger med et logo på kraven og spidse sko, som solgte hvide laminatkøkkener. Det talte ikke til mig," siger han.

Jeppe Christensen sammenligner datidens køkkenmarked >

med, hvordan møbelbranchen i Danmark så ud for et par årtier siden: Dengang man havde valget mellem dyre designmøbler fra Fritz Hansen og Carl Hansen & Søn eller billige masseproducerede metervarer fra IDEmøbler og ILVA. Indtil brands som HAY og Muuto bragede igennem lydturen med deres designdrevne forretninger, hvor der nok var fokus på æstetikken, men også på prisen. Det var brands, som forstod vigtigheden af, at en stol for den moderne forbruger er mere end bare en stol at sidde på. Det er også en fortælling, som skal afspejle, den man er.

"Jeg så et potentiale, for der måtte være lige så mange, som ville købe ind hos HAY, som i et køkkenbrand, der gjorde nogle af de samme ting," siger han.

Sådan opstod idéen til Reform, og så kom de praktiske overvejelser, for hvordan fanden gør man det? Hvordan bygger man et køkkenbrand, når man ingen penge har?

Dengang, i 2013, stod Jeppe Christensen i et vadested. Hans job som marketingchef for cateringvirksomheden frokost.dk hang ham ud af halsen, og hans drøm om at blive iværksætter var sat på standby efter et par kuldsejlede projekter, der talte en hjemmeside for køb og salg af kunst, samt partnerskabet i møbelvirksomheden Furnish, der lavede specialbygget interiør til blandt andet restaurationsbranchen. Drømmen var stadig at blive økonomisk uafhængig og at have en arbejdsdag uden en chef, der fortalte ham, hvad han skulle lave. Endnu vigtigere: Christensen ville grundlæggende bare have et job, hvor han glædede sig til at stå op om morgenen.

Da først beslutningen om at satse alt på Reform var truffet, søgte han ind på Københavns Erhvervsakademi, KEA, hvor han tog en seks måneder lang grunduddannelse som møbelsnedker. Her sad den cand.merc. uddannede tidligere marketingchef så pludseligt bænket sammen med teenagedrenge med krudt i roven, der lige var gået ud af folkeskolen.

"Det er noget af det bedste, jeg har gjort for mig selv," siger han.

Hvorfor kan man ikke få et lækkert køkken, der er til at betale? Det var sådan, idéen til Reform opstod.



### IKEA OM IKEA-HACKS

Nogle af de første firmaer til at specialisere sig i IKEA-hacks var firmaer som Semihandmade i USA og Superfront, der blev grundlagt i Sverige i 2011. Siden er det gået stærkt, og i dag er der alene i Danmark en håndfuld møbelfirmaer som Reform, der tilbyder IKEA-hacks. Det er en voksende trend, som ikke kun omfatter køkkener. I 2018 lavede IKEA-museet i Älmhult sågar en hel udstilling om fænomenet, 'Make it yours: the story behind hacking IKEA.' IKEA er nemlig ikke ked af at blive hacket, for som udstillingens leder, Camilla Junger, udtalte: "Vi synes, at det er smigrende, at mennesker i hele verden er nysgerrige og tør være kreative med vores produkter."

*Italer hos Reform om at gøre op med 'Det hvide køkkenmonopol'? Hvorfor? Hvad er der galt med mit hvide IKEA-køkken med en aura af faux svensk landidyl?*

"Ha, ha, vi har bestemt ikke noget imod hvide køkkener, men vi mener bare, at køkkenet i dag har ændret sig fundamentalt. I gamle dage skulle et køkken være funktionelt og have nogle skuffer, hvor du kunne have dit bestik og helst være lukket lidt af, så lilleemor kunne gå der og ose med frikadellerne, mens folk sad og hyggede sig inde i stuen. Køkkenet i dag er åbnet op på en helt anden måde. Det er en integreret del af det rum, hvor vi opholder os mest. I 1990'erne skulle køkkenet så blende ind i et køkken-alrum, men du kan altså ikke gemme en stor køkken-ø væk, bare fordi den er hvid. For mig er et køkken som et brugsmøbel, som du kigger på hver dag, som en stol, du skal sidde ordentligt på, men som også skal være smuk at se på. Det er det opgør, vi gerne vil være bannerførere for. Køkkenet er jo det største møbel i vores hjem, så selvfølgelig skal det være lækkert at se på. Jeg har også en fetich med stole, jeg har så mange, at jeg må stable dem. For mig er de jo noget andet end noget, man bare sidder på. En stol kan være et kunstværk i sig selv. Formsproget, materialet, det giver mig et eller andet. Det skal et køkken også kunne."

*Nu bliver jeg nysgerrig. Hvad er din all-time-yndlingsstol?*

"Jeg har mange, men hvis jeg skal vælge, så bliver det Wegners cigarstol, da den har en stor affektionsværdi for mig. Jeg har én, som min far fik fra sin gudmor. Det er et simpelt produkt, men man sidder godt i den. Den er ikke dyr i forhold til andre designstole, men den passede i form og funktion ind i min fars gudmors tid, mine forældres tid og nu i min tid. Det er en klassiker, fordi den kan leve i forskellige tidsaldre. Det er sådan et ikonisk køkken, jeg gerne vil lave, som også er moderne om mange år. Det er jo det, alle designere drømmer om at lave."

*Hvilket af jeres køkkendesigns kommer tættest på at ramme sådan en klassiker-status?*

"MATCH, som den belgiske designduo Muller Van Severen har tegnet for os. Det er farverigt, lavet i HDPE-plastik og indkapsler alt det, som jeg vil med Reform: Det er meget fremadskuende, det fungerer, og det er til at betale. Og så er der noget ikonisk over det, som også vil være relevant om 50 år."

**DET FØRSTE KØKKEN**, Jeppe Christensen lavede for en kunde, var så meget DIY, at Bonderøven på DRI ville have nikket anerkendende. Christensen havde lavet en forkolet hjemmeside uden at have helt styr på produktionen, så da den første ordre tikkede ind, var han nødt til selv at køre i IKEA, indkøbe kabinetter, fræse grebene på lågerne, male dem og så køre ud til >



Michael, der er uddannet bygningsingeniør, har tidligere arbejdet for BIG. Jeppe har en fortid som marketingchef for en cateringvirksomhed. Begge havde en drøm om at være iværksættere og tog springet, selvom de sad i gode jobs.



kunden med det. Det gik alt sammen super godt, bortset fra en ting.

”Det var en forretningsmodel, der var ret svær at skalere!” griner Christensen, der endte med at alliere sig med en ven, Michael Andersen, som har en fortid som projektdirektør i New York for BIG.

Ligesom Jeppe Christensen var Michael Andersen kravlet højt op ad karrierestigen, men også han drømte om at leve iværksætterdrømmen ud. De to mødtes over en fadøl, hvor Christensen præsenterede ideen om IKEA-hacks for Andersen, der tilfældigvis lige havde opkøbt rettighederne til et køkkenagentur i Litauen. Den ene mand havde idéen, den anden havde fabrikken. De blev enige om at skyde 100.000 kroner hver ind i foretagendet, dele rettighederne og se, om idéen holdt. En nem måde at teste det på, var at bygge det på IKEA-køkkener, så de ikke selv skulle bygge indmaden, men fokusere på æstetikken og prisen.

”Og så løb vi det i gang derfra,” siger Jeppe Christensen.

Det hjalp også at have forbindelserne i orden: Andersen kunne trække på sin fortid hos BIG, og Christensen havde som partner i Furnish arbejdet sammen med Norm Architects - men efterspørgslen på de nye køkkener kom alligevel bag på dem. Et år senere, i april 2015, havde Reform solgt det antal køkkener, som de havde budgetteret med at sælge i hele det år.

*Hvad er din fineste opgave som CEO?*

”Det kan muligvis lyde lidt hippieagtigt, men min fornemmeste opgave er at skabe et trygt miljø og være facilitator for en kultur, hvor medarbejderne spørger sig selv: ’Hvorfor gør jeg det her, gør det mig glad?’ Der skal være rum til at stille sig selv de spørgsmål, stoppe op og eventuelt skifte vejbane - om det er til en anden afdeling hos Reform, hvis det giver mening, eller måske til en helt anden virksomhed.”

*Hvordan gør du det i praksis?*

”Ved at sige det til dem, og ved at være en rollemodel. Det gør mig glad at kunne hjælpe mine medarbejdere, og det viser jeg gerne. Så de ikke ender et sted, hvor de ikke er glade. Jeg er med på, at der er forskel på at være direktør og co-founder og så være ansat i vores IT-afdeling eller kundeservice, men hvis de kan se på mig, at jeg ikke er glad eller har andre motiver, så stiller de ikke sig selv det spørgsmål.”

”Jeg satte mig ned og kiggede på køkkenmarkedet og kan huske, at jeg tænkte: ’Hvor er det dog bare usexet.’ Jeg var ikke særlig begejstret for de muligheder, der var, som var sådan noget med at komme ned til en sælger med et logo på kraven og spidse sko, som solgte hvide laminatkøkkener. Det talte ikke til mig.”

JEPPE CHRISTENSEN



Reforms ekspansion har betydet, at de to stiftere er flyttet til Berlin, hvor en voksende del af forretningen ligger.

Så du går hver dag som en smilende Richard Branson gennem kontorlandskabet?

"Slet ikke, men jeg tror, at de fleste vil sige, at Michael og jeg som ledere har en god energi. Vi vil gerne skabe et sted, hvor der er rart og sjovt at være, og hvor vi behandler hinanden ordentligt. Det er vigtigere end at sælge køkkener. Og det er grunden til, at vores medarbejdere bliver så længe hos os."

*Hvordan skaber du den stemning?*

"Ved at være ærlig og transparent. Der er jo ingen i Reform, der ikke har vidst, at vi har været i en proces med at rejse penge. Jeg har talt med dem, der ville lytte undervejs, og de fleste har hørt om vores ups and downs i forløbet. Det handler om at være transparent og involverende. Det er det vigtigste værktøj. I stedet for at man en dag kommer og siger til sine medarbejdere: 'Hey venner, nu har vi rejst 70 millioner, vi sidder heroppe i toppen og styrer.'"

*Hvad har været jeres største udfordring?*

"Hvordan man leder så stort et team. Det er nyt for mig. Mellem jul og nytår sendte min HR-chef en mail med 10 pdf'er med info og billeder på nye medarbejdere. Så satte jeg mig ind i det, og så gik der et par dage, og så kom der en mail mere. Den havde også 10 pdf'er vedhæftet, og jeg tænkte: 'Hvorfor sender hun den samme mail igen?' Det viste sig, at det var 10 nye medarbejdere, der startede ugen efter. Så det er selvfølgelig noget, man skal vænne sig til. Og det er noget af det, som jeg forsøger at lægge en plan for. For det er vigtigt, at de forstår mit mindset, så ledelsen ikke bliver sådan nogle, som man aldrig har set, eller forstår hvad vi vil: Vi har en flad struktur, og det er en bærende del af Reforms kultur."

*Hvor tit fejler du?*

"Tit, men der har jeg jo den opdragelse, at man ikke slår sig selv oveni hovedet over det. Det er en naturlig del af det at være menneske. Jeg er meget direkte og impulsiv, og nogle gange taler jeg, før jeg tænker. Det kan jeg fortryde. Som da jeg forleden mødte Frederik Bille Brahe (kok og anerkendt københavnsk gastronom, red.), som har åbnet et bageri i Berlin. Så står vi der og snakker, og jeg har købt hans brød, og det er bare helt vildt godt, og så siger jeg til ham: 'Det er virkelig godt! Jeg troede mere, det var sådan noget hypet hipsterbrød, der ikke nødvendigvis smagte af meget.' Altså, måske var det ikke lige det, han havde brug for at høre, men det er lidt sådan, jeg er, men jeg over mig i at være mere betænksom og mindre direkte. Jeg overvejer et kommunikationskursus, ha, ha."

*Hvordan fejrer du dine succeser?*

"Det er jeg faktisk rigtig dårlig til. Jeg dvæler aldrig ved det. Enhver, der har forsøgt at rejse penge til deres virksomhed ved, at processen ikke er særlig sjov, den er drænende, og man bruger meget energi på det, samtidig med at man skal drive sin virksomhed. Jeg kan huske, at Michael, min kæreste og jeg talte om, at vi skulle fejre det med champagne og juhu, når der var skrevet under på kontrakten (Vækstfondens investering på 70 millioner kroner, red.). Men da det så skete, sad jeg sammen med Michael og min kæreste og vores to børn og spiste makrelmad og knappede en billig champagne-lignende ting om fra Aldi. Så sad man der, og så skulle børnene lægges i seng."

**I F I T A I N ' T** broke, don't fix it, siger man. Ikke desto mindre prøver Reform i dag at reformere deres oprindelige og succesfulde forretningsmodel. Hvis det står til Jeppe Christensen skal det om få år være slut med at sende kunderne videre til IKEA, inden de bestemmer sig for et køkkendesign fra Reform.

"IKEA-hacking har aldrig været DNA'et i Reform. Det var ikke det, vi ville med vores firma. Det var bare noget, der gjorde det muligt for os at komme hurtigt ud og teste konceptet. Nu er tiden inde til at sikre os, at al den tid vi bruger på produktudvikling, også omfatter indmaden og købsoplevelsen," siger han.

Ambitionen er altså gradvist at bevæge sig væk fra IKEA-hack-løsningen og henimod et 'one-stop kitchen brand,' hvor man populært sagt køber hele pakken, fra kabinetterne til skufferne.

## ET SPØRGMÅL OM LEDELSE

- 9 SKARPE TIL JEPPE CHRISTENSEN

Reform samarbejder med anerkendte designere og arkitekter om at skabe moderne køkkenmiljøer. Firmaet tilbyder køkkenlåger, bordplader, kabinetter, skuffer og andre opbevaringsløsninger, der kan kombineres med IKEAs METOD-køkkensystem. Reform er stiftet i 2014 af Jeppe Christensen og Michael Andersen og omsatte i 2020 for 100 millioner kroner. Statens finansieringsfond, Vækstfonden, har for nylig skudt 70 millioner kroner i firmaet, der pt. har knapt 150 ansatte samt showrooms i Danmark, Tyskland og USA – og forventer at åbne i Paris, London, Wien, Amsterdam og Bruxelles.

**Hvilken type leder er du i tre ord?**  
"Ærlig, åben og energisk."

**Dit vigtigste ledelsesværktøj?**  
"E-mails."

**Hvilke apps bruger du?**  
"Instagram er en stor inspirationskilde i forhold til møbler, kunst og arkitektur. Jeg bruger det til at sparre og sende ting frem og tilbage med mine medarbejdere. Jeg bruger også Trello (et organiseringsværktøj, der hjælper med at holde styr på projekter, red.) til to-do-lister."

**Dit mål for 2021?**  
"At møde alle vores nye medarbejdere én-til-én. Det går så hurtigt med at rekruttere, at jeg ikke når at hilse på alle. Forleden fik jeg råbt højt og tydeligt, 'Hej Steffen!' til en ny medarbejder, der hedder Christian. Det vil jeg gerne lave om på. Og så har jeg på sigt et mål om at blive en mere nærværende familiefar. Jeg bliver meget opslugt af mit arbejde, og det er til tider for meget."

**En bog om ledelse, der har inspireret dig?**  
"Det hele handler ikke om dig: Antikke principper for et liv med sindsro, frihed og mening' af Niels Overgaard. Det er en letlæst bog om stoisk filosofi, som alle burde læse. Hvis man kan leve inden for det, så tror jeg, at man kan få et nogenlunde godt og velafbalanceret liv. Det handler om at forstå, hvad du selv kan ændre og acceptere, hvad du ikke er herre over. Det har stor betydning for måden, som du møder udefrakom-

mende ting på. Og så handler den om at være noget for andre."

**Hvilken leder inspirerer dig?**

"Michael (co-founder i Reform, red.) er den leder, som jeg har lært mest af. Han et pragteksemplar i forhold til stoisk filosofi, men det er ikke noget, han har sat sig ned og besluttet sig for. Det er bare sådan, han er."

**Hvad er det bedste råd, du har fået?**

"Alle mennesker oplever op- og nedture, og jeg har selv kæmpet med angst i perioder af mit liv. Men jeg mødte engang en legendarisk cykelrytter på Østerbro, som går under navnet Røde Stig. Han var en af de første, der lavede en Ironman i Danmark og har cyklet det meste af verden rundt. Man kan møde ham på landevejen i hans prikkede bjergtrøje råbende efter andre cyklister og forbipasserende – han er en excentriker, men selvom det kan være svært at gennemskue ved første øjekast, så har han et stort hjerte. Røde Stig lærte mig at cykle, og da han kan være ret direkte, tror jeg faktisk, at han sagde noget i stil med, at: 'Du behøver ikke alle mulige lykk piller og psykologtimer – du skal bare ud at cykle.' Så det gjorde jeg. Det var et godt råd! Cykling gør rigtig mange gode ting. Det er der, jeg føler mig bedst tilpas i livet. Det har en utrolig effekt. Jeg kan være i vildt dårligt humør og så komme hjem efter to-tre timer i sadlen, og være et helt andet menneske. Når jeg en dag skal dø, vil jeg gerne dø på vej op ad en stejl stigning. Det ville være det ultimative!"

**Jeres bedst sælgende produkt?**  
"Linoleum. Vores mest populære færdige køkkendesigns er BASIS og FRAME."

**Et produkt, I forventer jer meget af i 2021?**  
"Vi lancerer faktisk en del nye køkkener i år. Jeg har høje forventninger til flere af dem: Vores samarbejder med henholdsvis franske Jean Nouvel og Inga Sempé, engelske Ilse Crawford og vores eget shakerkøkken, hvor vi har fået fire talentfulde kunsthåndværkere til hver at komme med et bud på greb og bordplade."

"Vores plan var at være en platform for dygtige designere og arkitekter til at lave nogle nyskabende, smukke og opsigtsvækkende køkkener, men hele tiden med den tanke i baghovedet, at det skal være tilgængeligt. Det må ikke stikke af og blive Boffi-priser," siger han.

Ifølge Jeppe Christensen er Reforms priser på 'indmaden' såsom kabinetter og skuffer i dag konkurrencedygtige med IKEAs sortiment. Derfor håber han, at der vil blive tale om en glidende overgang i Reforms forvandling fra IKEA-hacker til helstøbt køkkenproducent.

*Hvorfor inviterer I en investor ind nu?*

"Det ligger dybt i både Michael og mig at være fremme i skoene, og vi har det klart bedst, når vi er i bevægelse. Det gennemsyrrer vores virksomhed, vores designs, vores medarbejdere. Selv vores tagline 'Modern Perspective' handler om at være i bevægelse og kigge fremad. Der er så mange ting, vi gerne vil, som vi kan gøre bedre og hurtigere med en investor ombord. Vi er ikke drevet af at tjene så mange penge som muligt. Men vi føler, at vi har så meget og bedre at tilbyde end det, der er derude, at vi gerne vil brede det ud så hurtigt som muligt. Vi har også en ambition om at gøre forretningen mere grøn, og det koster penge. Vi vil gerne kunne

kigge os selv i øjnene om 10 år og sige, at det er i hvert fald ikke er Reforms aftryk på verden, der har gjort, at Møns Klint er under vand."

*Hvad gør I konkret for den grønne omstilling?*

"Vi satser på genbrug og upcycled materialer. I 2018 lavede vi et køkken lavet af off-cuts fra Dinesen-trægulve. Vi er også i gang med at produktudvikle et køkken i genanvendt aluminium med arkitekten David Thulstrup. Ambitionen er at være CO2-neutrale i 2025, selvom det bliver svært og dyrt. Men det er ikke et PR-stunt, for lige nu er det ikke noget, der sælger køkkener. Men det er det måske om 10 år."

*Drømmen du om at sælge virksomheden, eller vil du gerne blive den nye Ingvar Kamprad?*

"Jeg elsker at gå på arbejde, men det er klart, at når man inviterer en venture-kapital ombord, så er deres 'end game' at få forrentet deres investering, og det får de kun ved, at der kommer nogle andre ejere ind på et tidspunkt, eller ved at man bliver børsnoteret. Det er ikke ensbetydende med, at jeg skal forlade virksomheden, men at konstellationen måske vil ændre sig fremover. Er jeg her om 10 år? Det håber jeg. Lige nu ville jeg ikke ane, hvad jeg skulle lave, hvis jeg ikke skulle sælge køkkener. Mine bedste venner og min kommende hustru arbejder her. Hele mit liv er i Reform." ■



Michael Andersen og Jeppe Christensen nyder ofte deres morgenkaffe på cafeen KAJUMI i Prenzlauer Berg