



# 'RUSSEN HEBBEN GEEN MEDELIJDEN'

Ondernemen in Moskou is een keihard spel, met grote inzetten. Nederlandse zakenlieden die willen overleven in de duurste stad ter wereld, moeten dat spel wel spelen volgens de Russische regels: hard zijn, stevig netwerken en smijten met geld. 'Twee keer per jaar eisen mijn werknemers een salarisverhoging van minstens tien procent.'



**'Nederlanders maken een businessplan om iets over een jaar uit te voeren. Hier handelen ze alleen op het moment'**



> Bas Bolderman kijkt uit over het winstgevendste Moskou

**M**oskou is sinds het vallen van het IJzeren Gordijn in hoog tempo getransformeerd van armoedige, communistische hoofdstad in een flitsende, zelfbewuste metropool en residentie voor een groeiend aantal superrijken. Waar eens de Sovjettanks aan de apparatsjiks voorbij rolden, flaneren nu hooggehakte dames op weg naar de opening van de zoveelste dure boetiek of hippe bar. Dubbelgeparkeerde Maserati's, Ferrari's en Maybachs kleuren het extravagante straatbeeld op de brede allee Teatral'nyy Proyezd en de NieuweArbat. 'Tien jaar geleden zag het hier grijs van de Lada's, nu is het standaard transportmiddel van een Moskoviet een Porsche Cayenne', pocht een importeur van dure westerse bolides op steenworp afstand van het Rode Plein.

'Zo'n snelle en ingrijpende opbloei hebben wij in het Westen nog nooit meegemaakt', zegt ondernemer **Bas Bolderman** (36). Katalysator voor het succes zijn volgens hem de enorme gas- en olieopbrengsten. 'Die hebben de consumentenbestedingen in Rusland jaarlijks met bijna vijftig procent verhoogd. Dat is een eenzijdige groeibron, maar wel een die je niet mag verwaarlozen.' Boldermans onderneming Stroymoda is inmiddels uitgegroeid van een kleine leverancier van glazen scheidingswandjes tot een groothandel voor kantoorinrichtingen. Het hoofdkwartier is gevestigd in Sint-Petersburg, maar het overgrote deel van de omzet is afkomstig uit de Russische hoofdstad. 'Groeipercentages van meer dan tien procent per jaar zijn hier normaal. Onze omzetcijfers zijn sinds de oprichting in 1993 een aantal keer over de kop gegaan. Omdat we in alles de eerste waren, konden we gemakkelijk een breed assortiment in kantoorinrichting aanbieden.'

### Gelukszoekers

Bolderman maakt deel uit van een groep Nederlanders die sinds begin jaren negentig afreisde naar Moskou. In de voetsporen van mediacycoon **Derk Sauer** – die Rusland vanaf 1992 met zijn uitgeverij Independent Media eerst de krant *The Moscow Times* en later tijdschriften als *Cosmopolitan*, *Playboy*, *FHM* en

*Men's Health* bracht – hebben deze gelukszoekers zich in krap tien jaar tijd het Russische leven eigen gemaakt. 'Onze generatie is niet hiernaartoe gekomen om werk te zoeken, maar omdat wij gegrepen zijn door de atmosfeer', vertelt **Maxine Maters** (42), scheidend uitgever van *The Moscow Times*. 'In tegenstelling tot de expats die hier voor drie à vier jaar naartoe gestuurd worden en Moskou alleen zien als stap in hun carrière.'

Maters verhuisde eind jaren tachtig naar de Russische metropool, met een Nederlandse studiebeurs voor een rechtenopleiding aan de Moskou Universiteit. 'Dat waren barre tijden. De Nederlandse ondernemers uit die tijd die nu nog in de stad wonen, zijn gehard door schaarste en crises. Tegelijkertijd bezitten die mensen daardoor ongehoofde kennis over Moskou en onderhouden zij een diepgaand netwerk.' Na een hele serie baantjes kwam Maters in contact met uitgever Sauer. 'Hij vroeg of ik een juridisch blad voor hem wilde beginnen.

Toen ik hem dat afraadde, bood hij me de leiding over *The Moscow Times* aan', vertelt Maters in haar kantoor in de voormalige meubelfabriek waar Independent Media sinds 1995 is gevestigd. Tijdens een rondleiding door het grijze complex passeert een groot aantal van de duizend werknemers. Wie geen Russisch spreekt, is gedoemd te verdwalen. 'Sauer zocht naar een ondernemer die zonder hulp zijn krant kon leiden. Ik heb toen echt het bedrijf in mijn handen gedrukt gekregen. Daarna heb ik hem ook bijna niet meer gezien. Ik vond al die verantwoordelijkheid fantastisch. Maar ik besef ook dat niet iedereen in staat is zo'n baan aan te pakken.'

### Wantrouwen

Ondernemen in Moskou blijkt geen sinecure. 'Het zijn hier driedubbele tropenjaren. Het gonst 24 uur per dag van de bedrijvigheid: als ik op zondag heb gewerkt, sta ik 's avonds onherroepelijk in de file', schetst uitgever Maters haar werkende bestaan in de metropool. Het zakenleven wordt volgens kantoorinrichter Bolder-



man gedomineerd door onrust als gevolg van het gebrek aan planning: 'Nederlanders maken een businessplan om iets over een jaar uit te gaan voeren. Hier handelen ze alleen op het moment. Zo moet je bij de opening van het nieuwe Bolshoi Theater niet tegen de muren gaan staan, omdat die waarschijnlijk net geveerd zijn. In Moskou zijn zulke problemen nog te beheersen, maar realiseer je dat sommige klanten in de verste uithoek wonen, op acht uur vliegen, vijf tijdzones verder. Die kun je niet achterna blijven zitten.' Volgens Maters zijn Russen ook bijzonder wantrouwig. 'Je zakenpartner is je vijand tot het tegendeel is bewezen. Russen hebben geen medelijden. En helemaal niet met buitenlanders, omdat ze die niet kunnen peilen.' Dat wantrouwen wordt soms nog eens versterkt door een sterk opgekomen nationalisme. 'Na het uiteenvallen van de Sovjet-Unie, en de crisis die daarop volgde, kampte de bevolking met een enorme identiteitscrisis. Poetin heeft het zelfbewustzijn bij de mensen teruggebracht. Met het

opbloeien van de economie slaat die herwonnen eigenwaarde soms om in een overdreven superioriteitsgevoel', legt de uitgever uit. De enige manier om je staande te houden is volgens **Jacob Westerlaken** (40) een nog bottere houding aannemen dan die van de Russen zelf. 'Ik heb 106 duizend man personeel en 78 regio-directeuren. Wie zich niet bij mijn beslissing neerlegt, moet het veld ruimen. Daar moet ik keihard in zijn.' Sinds een halfjaar is de oud-directeur Europa van Fortis Verzekeringen ceo van het voormalige staatsverzekeringsbedrijf Rosgosstrakh. Vooralsnog is hij de enige buitenlander die het geschopt heeft tot hoogste baas van een dergelijke staatsreus, dankzij eigenaer en oligarch Danil Khachaturov, die in hem de gedroomde verzekeringsspecialist zag. 'Maar ik merk dat ik in de ga-

**'Je zakenpartner is je vijand tot het tegendeel is bewezen'**





> Maxime Maters op weg naar het hippe terras van Coffeemia

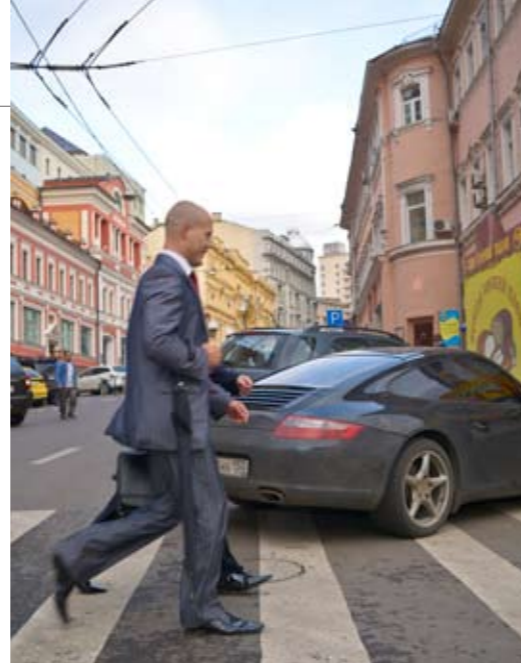
'Wat Nederland corrupt vindt, is hier heel gewoon; de betaling van commissies hoort bij het zakenleven'



ten gehouden word', zegt hij. 'Mijn medewerkers letten op iedere stap, hopende op een fout. En omdat hier in Rusland geen middle-management is, ben ik voor alles verantwoordelijk, tot de kleinste beslissing van lokale chefs aan toe.' Westerlaken houdt zich toch goed staande. Vorig jaar bedroeg Rosgosstrakh's omzet 2,1 miljard dollar, meer dan een vertienvoudiging in zeven jaar.

#### Ruilhandel

Voor wie zich niet als superdirecteur kan laten gelden, is een stevig netwerk essentieel, meent de Nederlandse ondernemer te Moskou **Jeroen Ketting** (37). Met alleen een handdoekje om zit hij vastgeplakt tegen een houten schot in badhuis Sanduny, dat verscholen ligt in een steegje in het centrum. Om hem heen puffen vadsige Russen onder het genot van een schaal gefri-



tuurde garnalen en een koud glas wodka. In dit soort banja's is Rusland begin jaren negentig verdeeld onder een aantal machtige Moskouse zakenlieden. Dat hier de belangrijkste deals nog steeds in de sauna tussen het stomen door worden gesloten, heeft een heel logische reden, zegt Ketting. 'Dit land heeft jaren in een planecconomie gefunctioneerd waarin de mensen voor alle extra's aangewezen waren op kennisjes en ruilhandel. Dat zit helemaal in de volksaard verweven.'

Ketting kwam in 1996 naar Moskou, na een studie rechten in Leiden. Aanvankelijk werkte hij als zaakgelastigde op het kleine, toen pasgeopende kantoor van Stork, maar al binnen een jaar wilde hij zelf aan de slag op de onontgonnen Russische markt. 'Het viel me op dat er hier achter op pakken voedingsmiddelen geen servicenummer stond. Ik heb toen de Nederlandse marktlieder op dat gebied gebeld en gezegd dat ik hier een callcenter wilde opzetten. Met hun expertise en geld, en mijn lokale kennis.'

Door de roebelcrisis moest Ketting dat plan laten varen. Maar inmiddels is hij zo ingevoerd in het Russische (zaken)leven, dat hij sinds 2001 zijn eigen advies- en managementorganisatie heeft, Lighthouse Group. Zijn klantenbestand wordt gedomineerd door Nederlandse en Europese bedrijven, die met zijn ervaren hulp voet aan de grond willen krijgen in Moskou. Verder heeft Ketting aardig wat vastgoed, vooral in agrarische gebieden rond Moskou. Hij heeft in de loop der jaren een vaste kring opgebouwd van ongeveer dertig vertrouwelingen: 'Dat zijn meer dan vrienden. Ik heb een onvoorwaardelijke loyaliteit en een diepe vertrouwensbasis met hen. Zonder dat netwerk had ik hier nooit iets voor elkaar gekregen.'

#### Sjoemelen

De keerzijde van de netwerkgestuurde manier van zakendoen is de grenzeloze corruptie in



Moskou. Jaarlijks verdwijnt naar schatting ruim tweehonderd miljard euro aan vriendendiensten in de zakken van politici, ambtenaren en machtige zakenlieden. Maters: 'Wat Nederland corrupt vindt, is hier heel gewoon; de betaling van commissies is een vast onderdeel van het zakenleven. Een goed voorbeeld daarvan zijn de douaniers aan de grens met Finland. Die vragen duizend dollar om een vrachtwagen meteen door te laten. Aangezien er ruim duizend vrachtwagens per dag over de grens rijden, kun je je voorstellen dat er flink wat geld in omgaat. Als je niet betaalt, kun je lang wachten.'

Maters wordt zelf ook vaak geconfronteerd met sjoemelende werknemers: 'Ik moet constant alert zijn; zo krijg ik wel eens een contract onder mijn neus waarmee ik, als ik het zou tekenen, iemand een vijf keer zo hoog salaris zou toebedelen. Als ik vraag hoe dat document op mijn bureau komt, lachen de Russen om mijn reactie: wie niet waagt, die niet wint, toch?'

Maters meent dat de meeste Nederlanders zich verre houden van de alom aanwezige corruptie. 'Wij zijn geen politieke dieren en hebben het al helemaal niet op met dubieuze machtssystemen.' Volgens haar gaan sommige internationale ondernemingen zelfs zo ver dat ze de in Moskou gestationeerde werknemers jaarlijks op cursus sturen: 'Ze worden dan geïndoctrineerd met de corporate standaard, om ervoor te zorgen dat ze niet worden meegezogen in het corrupte Moskou.' Maar er zijn ook Nederlandse ondernemers die zich volledig laten meeslepen door de 'vrije' manier van zakendoen. 'Die gaan naast hun schoenen lopen, alleen maar omdat ze zaken toch wel geregeld krijgen. Ik ken een verhaal van een ondernemer die expres stomdronken in zijn auto ging rondscheuren, alleen om het daarna met de politie af te kunnen handelen.'

#### Oligarchen

De corruptie mag dan hoogtij vieren, volgens advocaat **Lodewijk Schlingemann** (50) behoren de 'maffiatoestanden' die de jaren negentig kenmerkten, grotendeels tot het verleden. 'Ze knallen elkaar niet meer op straat overhoop en het wordt steeds moeilijker om te frauderen.' Dat is te danken aan een nieuwe, strakke regulering en

strengere controle door de overheid. Schlingemann begon in 1998 als bedrijfsjurist voor Philips in Moskou. Twee jaar later richtte hij zijn eigen kantoor Juralink op, met een klantenbestand van tien Nederlandse bedrijven. 'Omdat er toen nog heel veel onduidelijk was over het Russische recht, was het niet gemakkelijk om als zelfstandig advocaat aan de slag te gaan. Bovendien bleken een heleboel rechtsregels elkaar tegen te spreken; als buitenlander trek je in een conflict dan meestal aan het kortste eind. Ook kennen Russen het oer-Hollandse begrip van redelijkheid en billijkheid niet, de regels worden letterlijk uitgelegd. Je kunt je niet onttrekken aan de wet, ook al is die in strijd met de werkelijkheid.' Dat tegenwoordig steeds meer Russische ondernemers naar de rechter stappen om conflicten op te lossen in plaats van hun gelijk te halen middels criminele praktijken, verheugt Schlingemann. Zelf bedient hij nu tachtig internationale bedrijven in de stad. Volgens hem heeft de overheid op twee manieren de controle op het Moskouse zakenleven teruggekregen:

'Ze knallen elkaar niet meer overhoop op straat en het wordt steeds moeilijker om te frauderen'



> Lodewijk Schlingemann



'Vroeger namen bedrijven lokale mensen aan, nu is het voordeliger om een expat in te vliegen'

> Theodorus Schreurs

'Allereerst is de ongebreidelde macht van de oligarchen bedwongen. Poetin heeft die zakenmensen beloofd dat hij hun bezittingen niet zou re-nationaliseren, mits ze zouden voldoen aan een sociale verplichting.' Wat dat betekende, bleek al snel. Schlingemann: 'Toen de Moskouse burgemeester Joeri Loezjkov een aantal jaar geleden een grote, gouden, Russisch-orthodoxe kerk met gouden koepels wilde laten herbouwen

in het centrum, vroeg hij de machtigste zakenmensen of zij de rekening wilden voldoen. De rijke uitbater van alle pompstations in en rond Moskou weigerde. Een paar dagen later was hij ineens al zijn vergunningen kwijt.' Na de oligarchen waren de overige, Russische én westerse, ondernemers aan de beurt. De belastingdienst kan tegenwoordig voor een paar weken 'op bezoek' komen bij bedrijven om de cijfers te con-

troleren. 'Je moet dan alle contracten en verslagen in het Russisch kunnen overleggen. Op iedere letter wordt gekeken. Als er iets niet klopt, moet er "afgerekend" worden.'

### Bestedingsgekte

Ondertussen groeit het aantal superrijken in Moskou gestaag door. Het Amerikaanse zakenblad *Forbes* schat het aantal miljardairs in de stad op een recordaantal van 35. Het aantal Moskouse miljonairs overstijgt inmiddels een kwart miljoen. De meesten daarvan resideren in de groene randgemeente Barvikha, zij aan zij met premier Poetin en president Medvedev. Achter kilometers lange hekken herrijzen daar steeds meer Disney-achtige sprookjeskasteelen van vermogende Moskovieten. Alles binnen de stadsring is voor hen een speeltuin. Avond aan avond vermaken zij zich, behangen met enorme gouden kettingen en fonkelende edelstenen, in de chique GQ-bar bij het Rode Plein, waar voormalige catwalkmodellen een rekening serveren van gegarandeerd meer dan duizend euro. En

's middags is het Franse terras van Coffeemia naast het enorme luxewarenhuis Gum de vaste stek om het nieuwe geld stuk te slaan.

Al die nieuwe rijken hebben de prijzen in de stad inmiddels opgestuwd tot een recordhoogte, ruim 35 procent boven het gemiddelde in New York. Adviseur Ketting: 'Dat kan de meeste Moskovieten overigens niets schelen. Iedereen doet mee aan de bestedingsgekte. Ruim zeventig procent van het besteedbaar inkomen gaat op aan consumptie.' Dat mensen hun geld zo gemakkelijk verspillen, ligt volgens Ketting aan hun achtergrond en cultuur. 'Ze hebben hier nooit leren sparen. Rusland heeft een historie van opeenvolgende crises; als de bank failliet gaat, ben je alles kwijt. Je kunt het dus maar beter uitgeven dan het ergens oppotten.' Daarnaast willen de Russen zichzelf heel graag bewijzen, zegt Ketting. 'Jarenlang heeft de hele wereld op hen neergekeken als arm stiefkindje. Nu heeft dat stiefkindje de lotto gewonnen en wil het dat laten zien ook.'

Volgens Ketting is het voor westerse zakenmensen overigens onmogelijk om die protserigheid te negeren. 'Als je in een saai pak of met een goedkope auto naar een zakenafpraak komt, word je als onverschillig opzijgeschoven. Nederlanders zijn vrij krampachtig, maar verliezen op den duur ook het gevoel voor geld. Ik let ook niet meer op de prijzen. En als ik ooit nog laat vallen dat ik bezig met mijn pensioen, op mijn 37ste, lachen de Russen me keihard uit.'

### Personeelsuitje naar Dubai

Om al die luxe te kunnen bekostigen, eisen hoger opgeleide medewerkers steeds hogere lonen. Tegen een achtergrond van enorme schaarste op de Moskouse arbeidsmarkt blijken vooral overheidsinstellingen en hoofdkantoren van grote, Russische en internationale, bedrijven gemakkelijk overstag te gaan. Alleen al in 2007 stegen de lonen in de metropool met 28 procent. 'Net afgestudeerden komen hier binnen en eisen een maandsalaris van tienduizend euro. Als ik ze dat niet geef, dan doet mijn buurman het wel', klaagt

Limburger **Theodorus Schreurs** (49). Hij adviseert sinds 2001 met zijn Noble House Holding westerse bedrijven over de Russische markt. Daarnaast werkt hij aan de ontwikkeling van een serie vrachtwagenrestaurants langs de aanvoerwegen naar Moskou middels zijn vastgoedvehikel V-Park. 'Ik verdien hier in Moskou fantastisch, maar ondertussen stijgen de personeelskosten de pan uit. Twee keer per jaar eisen mijn werknemers een salarisverhoging van minstens tien procent. Ik run mijn bedrijf als een leerschool en probeer zo veel mogelijk in mijn mensen te investeren. En toch verlies ik jaarlijks drie van de 25 man, omdat ze ergens anders een beter loon kunnen krijgen. Omdat je geen langere opzegtermijn dan twee weken kunt afspreken, sta ik volledig machteloos. Ook van een concurrentiebeding hebben ze hier nog nooit gehoord.'

Schreurs' Noble House Holding is gevestigd in een oude, verroeste kantoorloods aan de rand van het centrum. De parkeerplaats van gebroken betonplaten, die afgesloten wordt door een gammal hekwerk, doet eerder aan als een auto-sloop. Alleen het management rijdt rond in chique auto's. Schreurs laat zich rijden, in een zwarte verlengde Mercedes-limousine. Desondanks zegt de ondernemer zijn bedrijf vooral op een westerse manier te willen leiden: 'Ik probeer mensen als directeur te overtuigen met karakter en niet met mijn titel.'

Ook Schreurs' Nederlandse klanten hebben wel eens moeite met de stevige eisen van hun Russische personeel. 'Die schrikken van de verzoekjes van hun directeuren: dure auto's, forse financiële regelingen en een dikke eindejaarsbonus. Een uitje voor al het personeel naar Dubai is hier kennelijk heel normaal.' De ontevredenheid over de personeelseisen gaat volgens de ondernemer zelfs zo ver, dat sommige financiële instellingen personeel aantrekken uit de Londense City: 'Vroeger namen die lokale mensen aan, nu is het voordeliger om een expat in te vliegen. Vooral omdat die vastzitten aan een expatcontract en afgescheiden leven van de lokkende Russische markt.'

### Huurverhoging

Ook de prijzen van vastgoed in de stad staan onder druk. Aan de skyline van het zakendistrict Moscow-City worden de grijze woonflats uit de



> Voor jonge, rijke Russen is het centrum van Moskou een speelplaats



'Je kunt geen langere opzegtermijn dan twee weken afspreken en concurrentiebeding kennen ze hier niet'





> Privéchauffeurs wachten op hun baas bij een pasgeopende Cartier-winkel

kouse vastgoedmarkt. 'Vijf jaar geleden werd ik in gesprek met een Britse makelaar gewezen op de ongelooflijke prijzen van commercieel vastgoed en woningen. Samen met hem en twee zakenpartners ben ik toen vastgoedblad *Commercial Real Estate* begonnen, om voor te lichten over de gevaren die schuilen in speculatie in de gefragmenteerde markt.' Inmiddels geeft Wasseenaar een aantal tijdschriften voor en over stenschuivers uit in Moskou en organiseert zij jaarlijks de publicatie van de CRE-100,

een ranglijst van de belangrijkste spelers in de markt. 'Wij kwalificeren die vastgoedjongens naar invloed, portefeuille en innovatie.' Wasseenaars hoofdredacteur **Ekaterina Krylova** wijst op een aantal nieuwkomers in de lijst, onder wie de Turk Burak Ozdogan (38), directeur van de vastgoedmaatschappij Enka, die miljarden in Moskou heeft uitstaan, en de dertigjarige Felix Evtushenkov, die ruim 21 miljoen vierkante meter in kantoorpanden heeft belegd met zijn Systema-Gals. Ook Ivan Sitnikov (36) gooit hoge ogen als directeur van RosEvroDevelopment, dat vooral investeert in winkelcentra. 'Die mannen verdienen honderden miljoenen en gedragen zich als de nieuwe machthebbers', zegt Krylova.

### Roebelcrisis

Overigens is er een keerzijde aan de ogenschijnlijk oneindige Moskouse groei. Ketting: 'Er is met al het verdiende geld nauwelijks belegd in duurzame bedrijven als supermarktketens of een groots bankwezen. Nog steeds komen alle grote bedrijven hier – die in de energiesector uitgezonderd – allemaal uit het buitenland.' Sinds 1992 is het midden- en kleinbedrijf tot hooguit vijftien procent van de totale economie gegroeid. In de meeste Europese landen ligt dat op bijna zeventig procent. Volgens Ketting investeren Russen voornamelijk in kortetermijnprojecten: 'De meeste leningen moeten binnen een jaar worden terugbetaald. Bedrijfskrediet is hier heel duur, met rentes van zestien procent en hoger en dus zo goed als onbereikbaar voor de meeste midden- en kleinbedrijven.' Ook de overheid investeert vrijwel niet in het land. Ketting: 'De Russische staat heeft bijna vijfhonderd miljard euro aan buitenlandse tegoeden en een stabiliseringsfonds dat gevuld is met nog eens 150 miljard. Maar ondertussen



### 'Als je in een saai pak of met een goedkope auto naar een zakenafpraak komt, word je als onverschillig opzijgeschoven'

rijden we al jaren op dezelfde gehavende wegen en is er nauwelijks geïnvesteerd in het onderwijs of een goede gezondheidszorg. Als de olie- en gasprijzen onder een kritisch niveau zakken, de liquiditeitskrapte op de financiële markt doorzet en de groei

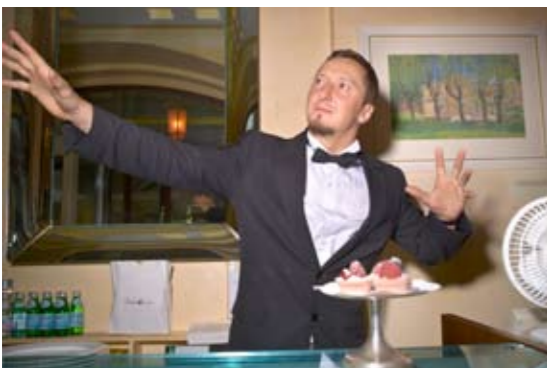
van de consumentenbestedingen afneemt, kan het in één keer gedaan zijn met de voorspoed.'

Moskou heeft ervaring met een dergelijke ineenstorting van de markt. Eind jaren negentig ging de economie in krap enkele weken onderuit, na jaren van imposante groei. Op de historische datum 17 augustus 1998 daalde de olieprijs onder de tien dollar per vat en kon de overheid haar staatsobligaties niet uitbetalen. 'Toen ik ging slapen, kon je nog zeven roebel voor een dollar kopen. In de ochtend bleek dat gedaald naar 24 roebel voor een dollar.' Er volgde een

run op de bank en een paar dagen later bleek het gouden Moskou failliet. De schade bleef toen overigens niet beperkt tot Russische bedrijven; een groot aantal westerse banken en bedrijven gingen op de schop, importen daalden en de handel lag stil. 'De dure westerse producten verdwenen opeens weer uit de schappen.'

Ketting: 'Dat heeft een enorme indruk op me gemaakt. Zakenmensen die ik een aantal weken daarvoor nog uitgebreid van hun rijkdom had zien genieten, stonden toen opeens in de rij voor een brood bij de bakker. Ik ben gaan bellen met mijn collega's of ze het overleefden; een groot aantal bleek te zijn teruggekeerd naar Nederland. Overigens herstelde de markt zich na de roebelcrisis verbazingwekkend snel, om zich in 2000 op te maken voor de huidige groei. Ketting: 'De Russen hebben een enorm incasseringvermogen. Zij komen er steeds weer bovenop. Vraag is of wij Nederlanders voldoende geïntegreerd zijn om ook het hoofd boven water te houden. Ondernemen in Rusland blijft een gok.'

### 'Russen hebben nooit leren sparen. Het land heeft een historie van crises; als de bank failliet gaat, ben je alles kwijt'



> Horecapersoneel doet er alles aan om de klanten te vermaken