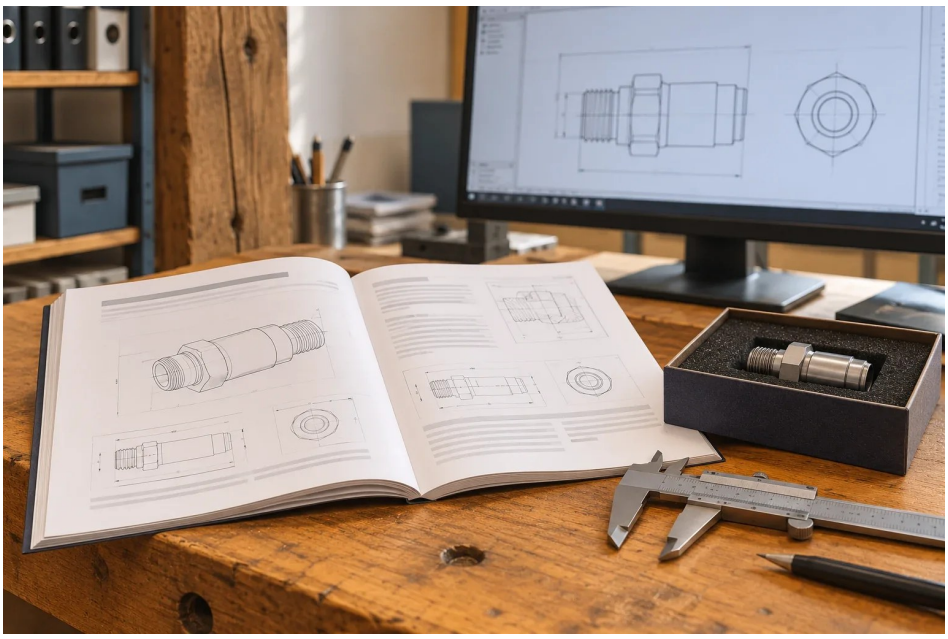
LOGICIELS ET IA

Die Fähigkeit vor dem Nutzen

Xerox, NVIDIA, la lampe de poche du téléphone et les combles de Zenith au Locle : quand une capacité attend son usage, et ce que cela dit du savoir-faire d'une entreprise.

Publié le 21 novembre 2026 — Imprimé le 27 novembre 2026



Veröffentlicht am 21. November 2026 · Karbonic

Manche Erfindungen warten Jahre darauf, dass die Welt sie braucht. Andere antworten auf einen Bedarf, der schon da ist. Und manchmal liegt die wertvollste Ressource im Unternehmen selbst, im Know-how derjenigen, die dort arbeiten.

Xerox und das PARC

In den 1970er-Jahren ist Xerox der berühmte Hersteller von Fotokopierern, so berühmt, dass sein Name im Englischen als Verb für «fotokopieren» dient. Das Unternehmen finanziert auch ein Forschungszentrum in Kalifornien, in Palo Alto, im Herzen des späteren Silicon Valley: das PARC. Seine Forschenden entwickeln dort einen Computer, der sich mit einer Maus bedienen lässt und Fenster auf dem Bildschirm zeigt, zu einer Zeit, in der man noch Befehle auf einem schwarzen Bildschirm mit blinkendem Cursor eintippt.

Xerox weiss mit diesen Erfindungen nicht recht etwas anzufangen. 1979 besucht ein junger Unternehmer namens Steve Jobs das Zentrum. Wenige Jahre später finden sich Fenster und Maus im Macintosh, dann in Windows. Heute kann sich niemand einen Computer ohne sie vorstellen.

Xerox hatte die Fähigkeit. Es fehlte der Nutzen.

NVIDIA, die umgekehrte Geschichte

NVIDIA, Hersteller von Grafikkarten für Videospiele, hat genau das Gegenteil getan. Ende 2006 bringt das Unternehmen eine Spielkarte heraus, die viel mehr kann, als Bilder anzuzeigen, und stellt im folgenden Jahr CUDA vor, eine Technologie, mit der sich diese Leistung für alle Arten von Berechnungen nutzen lässt. CUDA ist überall installiert, auf jeder verkauften Karte, mit Treibern und Werkzeugen, und jahrelang nutzt es fast niemand.

Dann kommt die künstliche Intelligenz, und sie braucht genau diese Art von Berechnung. Die Welt entdeckt, dass Millionen von Geräten bereits das Nötige mitbringen.

Heute genügt eine recht gängige Gamer-Karte, etwa eine RTX 4060, um ein KI-Modell lokal laufen zu lassen: Texte verfassen, zusammenfassen, Dokumente einordnen oder einfachen Code schreiben, ohne eine Zeile nach aussen zu senden. Die Karten mit dem meisten Speicher werden inzwischen zu Goldpreisen verkauft. AMD holt auf, aber NVIDIA hatte lange vor dem Start des Wettlaufs einen Vorsprung gewonnen.

Die breite Öffentlichkeit nutzt KI erst seit zwei oder drei Jahren im Alltag. Zwischen der Karte von 2006 und der alltäglichen Nutzung sind fast zwanzig Jahre vergangen. Wir selbst hatten erst ab Ende 2025 wirklich Verwendung dafür. Vier RTX-Karten dienten uns damals für die virtuelle Realität. Alle sind CUDA-kompatibel und wurden zu Arbeitswerkzeugen für lokale KI.

Auf den Bedarf hören

Das Telefon hat die umgekehrte Geschichte erlebt. Schon bei den ersten Smartphones hatten Entwickler eine ganz einfache Idee: einen vollständig weissen Bildschirm anzeigen, um ihn als Lampe zu benutzen. Diese Anwendungen waren ein echter Erfolg, weil der Bedarf da war. Als die Telefone auf der Rückseite einen Blitz für Fotos erhielten, machten die Hersteller daraus eine eingebaute Taschenlampe. Sie hatten nichts erfunden: Sie hatten den Nutzenden zugehört.

BlackBerry wiederum hatte die beste Tastatur auf dem Markt, eine echte physische Tastatur, als der Touchscreen alles hinwegfegte. Die Fähigkeit war da, aber nicht in der Form, die die Leute künftig wollten.

Im Januar 2007 zeigt Steve Jobs bei der Vorstellung des iPhone genau diese Telefone mit Tastatur und benennt das Problem: die unteren 40% des Geräts. Im Kunststoff festgelegte Tasten, immer dieselben, ob man sie braucht oder nicht, und niemand kann sie an das anpassen, was er tut. Er war nicht der Erste, der einen Touchscreen anbot: Andere Hersteller, etwa HTC, verkauften bereits solche Geräte, und sie funktionierten sehr gut. Sein Geniestreich war, allen zu sagen: Sie brauchen das.

Es gibt also zwei Arten, Erfolg zu haben: auf einen Bedarf antworten, der sich schon äussert, oder eine Fähigkeit aufbauen, bevor der Bedarf entsteht. Die zweite ist viel seltener und viel riskanter. NVIDIA hat fast zwanzig Jahre gewartet.

Zenith, in Le Locle

Das eindrücklichste Beispiel liegt ganz in der Nähe. 1975 stellt die Quarzuhr die Uhrmacherei auf den Kopf, und die Leitung von Zenith beschliesst, die Produktion des El Primero einzustellen, ihres berühmten Chronographenwerks. Charles Vermot, einer der Uhrmacher, die es entwickelt hatten, will dieses Know-how nicht verschwinden sehen. Heimlich versteckt er die Pläne und die Fertigungswerkzeuge in einem zugemauerten Teil des Dachbodens der Manufaktur.

Etwa zehn Jahre später ist die mechanische Uhr wieder gefragt. 1984 kann Zenith die Produktion wieder aufnehmen. Das Unternehmen hatte ein Vermögen in den Händen, dank einem Mann, der wusste, was dieses Know-how wert war, als es niemand mehr sah.

Und in Ihrem Unternehmen?

Jedes Unternehmen hat seinen Dachboden. Nicht unbedingt vergessene Maschinen, sondern Erfahrung, Methoden, Dokumente, eine Arbeitsweise, die im Lauf der Jahre von den Menschen aufgebaut wurde, die dort arbeiten. All das wirkt manchmal belanglos, bis zu dem Tag, an dem ein neues Werkzeug genau dieses Wissen braucht.

So ist es mit der KI. Ein Assistent ist nur so gut wie das, was man ihm zu lesen gibt. Ein Unternehmen, das sein Know-how dokumentiert, seine Dossiers abgelegt und seine Abläufe aufgeschrieben hat, besitzt bereits den wertvollsten Rohstoff. Und oft steckt er in den Köpfen der Mitarbeitenden.

Dieses Wissen schriftlich festzuhalten, gehört seit mehr als zwanzig Jahren zu unserem Handwerk: die technische Dokumentation. Mit der KI erhält sie einen neuen Wert.

Quellen

- Zenith: Charles Vermot
- Phillips: Five Key Dates, The Zenith El Primero
- Jon Peddie Research: die GeForce 8800 GTX und CUDA